

Johanna Torvinen

**MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ – TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYS MUUTOK-  
SESTA, ESIMIESTYÖSKENTELYSTÄ JA TYÖHYVINVOINNISTA**

**MUUTTUVA TOIMINTAYMÄPÄRISTÖ – TYÖNTEKIJÄN NÄKEMYS MUUTOK-  
SESTA, ESIMIESTYÖSKENTELYSTÄ JA TYÖHYVINVOINNISTA**

Johanna Torvinen  
Opinnäytetyö  
Syksy 2015  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Liiketalouden koulutusohjelma, Liiketoimintaosaamisen suuntautumisvaihtoehto

---

Tekijä: Johanna Torvinen

Opinnäytetyön nimi: Muuttuva toimintaympäristö – Työntekijän näkemys muutoksesta, esimiestyöskentelystä ja työhyvinvoinnista

Työn ohjaaja: Katri Kosonen

Työn valmistumislukukausi- ja vuosi: Syksy 2015

Sivumäärä: 73 + 40

---

Muutaman viime vuoden aikana kohdeyrityksessä on koettu muun muassa yrityssaneeraus, jonka seurauksena on toimintaa jouduttu sopeuttamaan toimintojen uudelleen järjestelyin, joidenkin toimintojen lakkautuksin ja jopa henkilöstön irtisanomisin. Yrityksen omistaja on vaihtunut pariin otteeseen ja muun muassa kaksi kilpailevaa toimijaa on fuusioitu samaksi yritykseksi ja viimeksi yrityksen liiketoiminta on myyty uudelle omistajalle. Työn aihe on ajankohtainen ja valikoitui opinnäytetyön tekijälle, sillä hän työskentelee kyseisessä organisaatiossa.

Muutoksen onnistumiseen vaikuttavat monet tekijät. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet nämä erilaiset organisaatiomuutokset. Työssä selvitetään, ovatko he kokeneet muutosvastarintaa ja miten he ovat kokeneet esimiestyön muutoksissa. Lisäksi selvitetään, miten ihmiset voivat työssään ja vaikuttavatko muutokset työhyvinvointiin ja onko yhdistyneiden yritysten toimipisteiden välillä eroja. Vastausten kautta toivotaan löytyvän keinoja, joiden avulla organisaatio voisi kehittää toimintaansa paremmaksi työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimus päätettiin toteuttaa laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin, koska haluttiin saada haastateltavilta mahdollisimman paljon todellista kokemuspintaa. Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä neljää henkilöä yrityksen samassa kaupungissa sijaitsevista kahdesta eri toimipisteestä. Haastateltaviksi valikoituivat kyseiset henkilöt sen vuoksi, että heillä on koulutuksensa ja työkokemuksensa perusteella kyky arvioida muutosten vaikutuksia.

Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiomuutoksia, esimiestyötä ja työhyvinvointia ei voida pitää erillisinä tapahtumina ja kokemuksina vaan kaikki yhdessä vaikuttavat toisiinsa. Erityisesti haastateluista nousi esiin puutteelliseksi koettu esimiestyö. Haastateltavat kokivatkin yrityksen palaute- ja johtamiskulttuurin puutteelliseksi. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät myös kaipaavat aktiivisempaa viestintää yritysjohton puolelta. Työntekijät myös toivovat, että uuden omistajan myötä organisaatiokulttuuri tulee muuttumaan keskustelelevampaan suuntaan ja että henkilöstön kanssa yhdessä tullaan asettamaan haasteet, joihin kaikki voivat sitoutua. Toiveissa tuli myös ilmi, että uusi omistaja kiinnittäisi huomioita työhyvinvointiin, motivaatiotekijöihin ja näkisi työntekijät ja heidän hyvinvointinsa yrityksen suurimpana voimavarana.

---

Asiasanat: Yrityssaneeraus, fuusio, organisaatiokulttuuri, muutosvastarinta, muutosjohtaminen, esimiestyö, työhyvinvointi

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence

---

Author(s): Johanna Torvinen

Title of thesis: Employees' Experiences on Reorganization, Merging, Sale of Business, Leadership and Well-Being

Supervisor(s): Katri Kosonen

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2015      Number of pages: 73 + 40

---

The case company has gone through several changes in the past few years. The company has experienced reorganization which is why they have had to terminate some functions and made some redundancies. The ownership of the company has changed a few times and one of the competing companies has merged in to the case company. Last change involved is selling the business to a large corporate group. The thesis topic is rather current and the author of this thesis works at the company in question.

There are many crucial factors which affecting the success of these changes. The aim of this thesis is to find out how employees experienced these changes and if those changes affected their work and their work community. Moreover, in this thesis another aim is to find out if the employees have witnessed resistance to change and how they have experienced supervising during these changes. The intention is also to find out how these changes have affected well-being of the employees and if there are differences between offices. As a result, it is expected to find some tools, which enable the company to improve their operations from perspective of employees.

In order to gather as experimental data as possible, the research was conducted to make as a qualitative study by using the theme interview as a method. In this research four individuals were interviewed from two different offices in same town. These interviewees in question were selected due to their training and work experience. This insures that they are able to evaluate the effects of these changes.

As an outcome of this research these various changes interact with each other and cannot be seen as disconnected occurrences and experiences. The interviews found out the case company culture related to management and feedback was an inadequate. The interviewees also required more dynamic communication from top management. The employees expect that the new company owner will change the organization culture to more dialogic direction. They also wish that the new owner would pay attention to well-being of the employees, motivation and see the employees as the most valued resources.

---

Keywords: Reorganization, fusion, merger, organizational culture, resistance to change, management of change, employees' well-being

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	7
2	MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	9
2.1	Yrityssaneeraus.....	10
2.2	Fuusio ja yrityskauppa.....	10
2.3	Organisaatiokulttuuri muutoksessa .....	11
2.4	Muutoksen kokeminen ja muutosvastarinta.....	13
2.5	Muutosjohtaminen ja esimiestyö .....	16
2.6	Työhyvinvointi.....	19
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN.....	23
3.1	Yritys tutkimuksen taustalla .....	23
3.2	Tutkimusteemat ja tutkimuksen tavoite.....	24
3.3	Tutkimuksen toteutus .....	25
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	26
4.1	Haastattelu 1 .....	26
4.1.1	Organisaatiomuutokset .....	26
4.1.2	Muutosjohtaminen ja esimiestyö .....	27
4.1.3	Työhyvinvointi .....	27
4.2	Haastattelu 2 .....	28
4.2.1	Organisaatiomuutokset .....	28
4.2.2	Muutosjohtaminen ja esimiestyö .....	29
4.2.3	Työhyvinvointi .....	30
4.3	Haastattelu 3 .....	30
4.3.1	Organisaatiomuutokset .....	30
4.3.2	Muutosjohtaminen ja esimiestyö .....	31
4.3.3	Työhyvinvointi .....	32
4.4	Haastattelu 4 .....	32
4.4.1	Organisaatiomuutokset .....	32
4.4.2	Muutosjohtaminen ja esimiestyö .....	33
4.4.3	Työhyvinvointi .....	34
5	TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA.....	35
5.1	Organisaatiomuutokset.....	35

5.1.1	Yrityssaneeraus .....	35
5.1.2	Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han.....	36
5.1.3	Yritys A:n liiketoiminnan myynti.....	38
5.1.4	Muutos: Uhka vai mahdollisuus .....	39
5.2	Muutosjohtaminen ja esimiestyö .....	43
5.2.1	Yrityssaneeraus .....	43
5.2.2	Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han.....	45
5.2.3	Yritys A:n liiketoiminnan myynti.....	48
5.2.4	Esimiehen tehtävä .....	50
5.2.5	Tulevaisuus.....	53
5.3	Työhyvinvointi.....	56
5.3.1	Työhyvinvointi organisaatiomuutosten aikana.....	58
5.3.2	Miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa? .....	61
6	YHTEENVETO .....	67
	LÄHTEET.....	71
	LIITTEET .....	74

# 1 JOHDANTO

Sanotaan, että pysyvää on vain muutos. Myös yritystoiminta on jatkuvaa muutosta ja muutoksesta on tullut nopeampaa kuin aiemmin. Muutos voidaankin nähdä prosessina; normaalina ja jatkuvana olotilana. Organisaatiomuutosten tavoitteena on yleensä parantaa yrityksen toiminnan tehokkuutta ja tuottavuutta tai tukea toiminnan jatkuvuutta.

Muutaman viime vuoden aikana opinnäytetyössä tarkasteltavana olevassa yrityksessä, Yritys A:ssa, on koettu muun muassa yrityssaneeraus, jonka seurauksena on toimintaa jouduttu sopeuttamaan toimintojen uudelleen järjestelyin, joidenkin toimintojen lakkautuksin ja jopa henkilöstön irtisanomisin. Yrityksen omistaja on vaihtunut pariin otteeseen ja muun muassa kaksi kilpailevaa toimijaa on fuusioitu samaksi yritykseksi ja viimeiseksi Yrityksen A liiketoiminta on myyty uudelle omistajalle.

Organisaatiomuutokset saattavat tulla työntekijöille yllätyksenä. Muutoksesta tiedottaminen tehdään usein vasta siinä vaiheessa kun tulevasta organisaatiomuutoksesta on tehty lopullinen päätös. Työntekijät ovat myös harvoin mukana muutosten suunnittelussa. Työn aihe on ajankohtainen ja valikoitui opinnäytetyön tekijälle, sillä hän työskentelee kyseisessä organisaatiossa.

Muutokset nähdään eri tavoin ja niihin suhtaudutaan eri tavoin. Muutoksen kokeminen on suhteellista ja tarkoittaa, että toisille jokin asia tuntuu muutoksena hyvin pieneltä seikalta, kun taas joillekin toiselle samainen asia on maata mullistava muutos, jota pelätään tai josta innostutaan asian edellyttämällä tavalla. Tämä pätee niin työyhteisöihin kuin yksilöihin. Muutostilanteessa erot työyhteisön jäsenten toimintatyyeissä pikemminkin kasvavat kuin supistuvat. (Juuti & Virtanen 2009, 14, 28.) Mattilan (2007, 217) mukaan organisaation muutokseen vaikuttavat organisaation uudistushalukkuus ja strategisen suunnan selkeys. Keskijohto ja esimiehet ovat avainasemassa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet nämä erilaiset organisaatiomuutokset kuten yrityssaneerauksen, Yrityksen B yhdistymisen Yritys A:han ja Yrityksen A liiketoiminnan myynnin uudelle omistajalle. Työssä selvitetään, ovatko he kokeneet muutosvastarintaa ja miten he ovat kokeneet esimiestyön muutoksissa. Lisäksi selvitetään, miten ihmiset voivat työs-

sään ja vaikuttavatko muutokset työhyvinvointiin. Onko alkuperäisen Yritys A:n ja Yritys B:n toimipisteiden välillä eroja? Vastausten kautta toivotaan löytyvän keinoja, joiden avulla organisaatio voisi kehittää toimintaansa paremmaksi työntekijöiden näkökulmasta.



## 2 MUUTTUVA TOIMINTAYMPÄRISTÖ

Organisaatiomuutoksia on monenlaisia, ne voivat olla joko isoja, pieniä, nopeita tai hitaita, ja ne voivat kohdistua esimerkiksi organisaation rakenteisiin, paikkakunnalta toiselle muuttamiseen, uusien palvelutuotteiden kehittämiseen tai asiakaspalvelun uudistamiseen (Juuti & Virtanen 2009, 16.) Muutos voi lähteä liikkeelle organisaation ympäristön liikkeistä eli niin sanotuista ulkoisista tekijöistä. Muutostarve voi lähteä myös yrityksen sisältä tai yrityksellä voi myös olla tavoitteena pyrkiä ennakoimaan ympäristön tuottamat muutostarpeet. (Kilpiä & Kvist 2006, 16.)

Muutostarpeen noustessa esille, on ensimmäiseksi varmistettava muutoksen tarpeellisuus. Muutostarve voidaan parhaiten perustella suostuttelevan kommunikaation keinoin luomalla visio halutusta tulevaisuudesta. Vision on tuettava organisaation yleistavoitteita ja toimintaideaa. Lisäksi sen on nojaututtava organisaation hyväksymiin yleisiin arvoihin ja toimintaperiaatteisiin. (Fernandez & Rainey 2006, 169.)

Muutos voi olla tarkkaan suunniteltu rationaalinen prosessi, jossa jokainen vaihe voidaan sisällyttää, resurssivaatimustensa ja riskien osalta tietää etukäteen. Tällöin se perustuu analyyttiseen ajatteluun koskien muutostarpeiden todentamista, erilaisten muutosvaiheiden yksilöintiä, muutosten johtamista ja yksilöiden käyttäytymistä. Toinen ääripää on sattumanvarainen ja suunnittelematon muutosprosessi, jossa muutosta lähdetään toteuttamaan enemmän tai vähemmän intuitiivisesti ja hyväksymällä, ettei monimutkaisia päätöksentekotilanteita ja muutosprosessin riskejä voi ennakoita kovin tarkasti. (Juuti & Virtanen 2009, 27.)

Muutoksen vaikutuksia on mahdotonta ennustaa täydellisesti etukäteen, mutta muutos on elintärkeä, mikäli halutaan välttää paikalleen jääminen. Hyvä muutos lisää tuottavuutta, organisaation oppimista ja hyvinvointia. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, toteutuu myös muutos, joka on eduksi kaikille osapuolille. (Nevalainen 2007, 139.)

## 2.1 Yrityssaneeraus

Organisaation muutostarpeeseen vaikuttavat monesti ulkoiset syyt kuten vanhentuneet toimintatavat suhteessa asiakkaaseen tai etteivät palvelut enää vastaa niihin kohdistuvia odotuksia (Stenvall & Virtanen 2007, 112). Yrityksen sisältä lähtevä muutos alkaa johdon tekemistä havainnoista, valinnoista tai toiminnasta yrityksen liiketoimintaan tai talouteen liittyvistä tapahtumista (Kilpiä & Kvist 2006, 16).

Organisaatiomuutokset ovat monesti välttämättömiä yritystoiminnan kehitykselle ja jatkumiselle. ”Taloudellisissa vaikeuksissa olevan velallisen jatkamiskelpoisen yritystoiminnan tervehdyttämiseksi taikka sen edellytysten turvaamiseksi ja velkajärjestelyjen aikaansaamiseksi voidaan ryhtyä tämän lain mukaiseen saneerausmenettelyyn” (Laki yrityksen saneerauksesta 25.1.1993/47 1:1 §). Lain tarkoituksena onkin tarjota mahdollisuus ylivelkaantuneelle, mutta elin-kelpoiselle yritykselle jatkaa toimintaansa ajautumatta konkurssiin ja jatkaa toimintaansa terveemmällä pohjalla.

Yrityssaneerausmenettelyssä on kysymyksessä iso organisaatiomuutos, eikä menettelyyn ajautuda kevein perustein. Saneerausmenettelyssä yrityksen toimintaa järjestellään uudelleen, muun muassa sopimusten ja velkojen suhteen tehdään uudelleen järjestelyjä. Kannattamaton toiminta pyritään karsimaan pois ja pyritään keskittymään kannattavaan liiketoimintaan. Monesti tämä voi tarkoittaa joidenkin toimipisteiden, toimintojen tai työtehtävien lopettamista.

Työntekijälle yrityssaneeraus voi tarkoittaa pahimmillaan uhkaa ja parhaimmillaan mahdollisuutta. Se voi tarkoittaa toimenkuvan tai työpisteen muutosta, työn vähenemistä tai jopa työn loppumista. Yrityssaneeraus onkin iso organisaatiomuutos, ja sillä on vaikutuksia myös työntekijöiden hyvinvointiin.

## 2.2 Fuusio ja yrityskauppa

Fuusio tarkoittaa yhtymistä, yhteensulautumista, myös yrityselämässä. Yrityskaupalla tarkoitetaan tilannetta, jossa organisaatio kehittää osaamisalueitaan ja resurssejaan ostamalla toisen organisaation (Johnson 1999, 337.) Yritykset voivat päätyä yrityskauppaan tai fuusioon monestakin eri

syystä. Usein muutos toteutetaan taloudellisista syistä tai halusta vahvistaa omaa kilpailu- tai markkina-asemaa.

Yrityskauppoja myös luokitellaan, sillä erityyppisillä yrityskaupoilla pyritään erilaisiin strategisiin tavoitteisiin. Ekspansiivisista yrityskaupoista puhuttaessa ostettava yritys toimii samalla toimialalla ostavan yrityksen kanssa. Ekspansiiviset yrityskaupat jaetaan horisontaalisiin ja vertikaalisiin yrityskauppoihin. Horisontaalisessa yrityskaupassa ostettava yritys toimii samalla jalostus- tai jakeluketjun tasolla ostavan yrityksen kanssa eli tässä tapauksessa yritysostolla voidaan tavoitella suurempaa markkinavoimaa ja -osuutta. Vertikaalinen yrityskauppa puolestaan kohdistuu eri jalostus- tai jakeluketjun vaiheessa olevaan yritykseen. Vertikaalinen yrityskauppa on kyseessä esimerkiksi silloin kun, tuottaja/valmistaja ostaa jälleenmyyjän. (Tenhunen 2000, 13.)

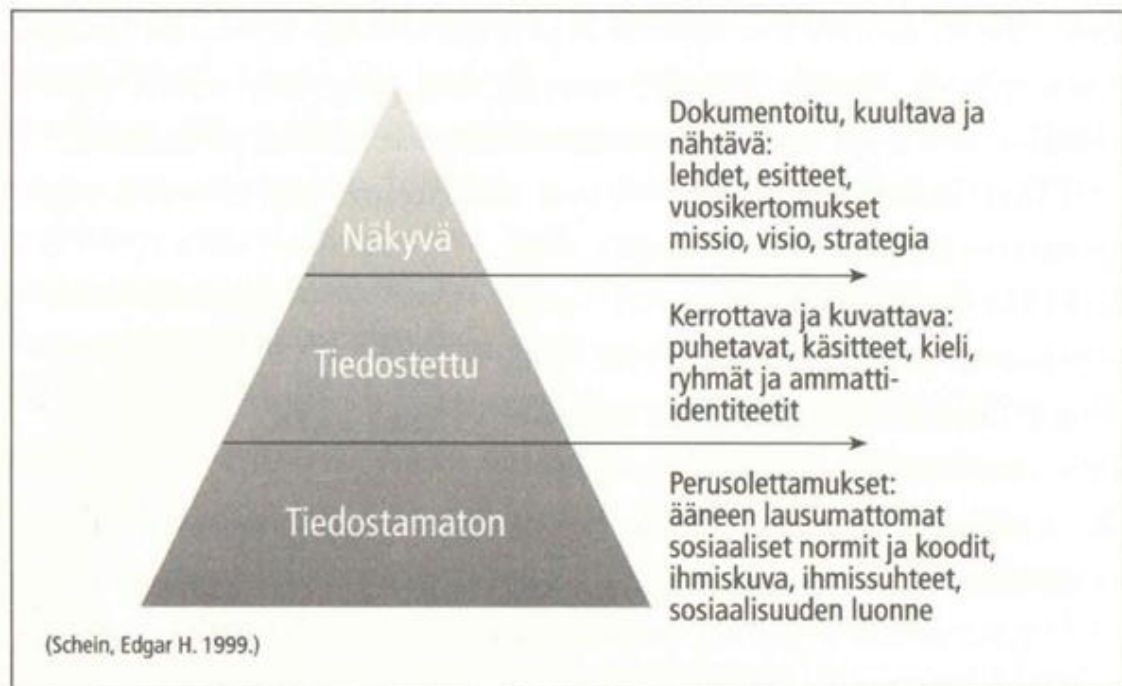
Fuusiolla pyritään monesti myös niin sanottuun synergiaetuihin, jolloin esimerkiksi asiakkaalle voidaan tuottaa suurempaa lisäarvoa. Yritykset voivat hyötyä tietämyksen ja taitojen yhdistämisestä. Yksinkertainen ja tehokas tapa tällaisen synergian saavuttamiseen on laittaa eri tavoin toimivat yksiköt työskentelemään yhdessä. (Santalainen 2010, 173 -174.) Myös perimällä, yrityksen ydinolemuksella, on oma roolinsa organisaatioissa ja organisaatioiden fuusioituessa. Perimä voidaan tunnistaa tarkastelemalla organisaation arvostuksia, organisaation olemassaolon filosofiaa sekä osaamisyydintä. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2010, 35.) Yrityksissä tulisi tunnistaa perimänsä ja niiden mahdolliset vaikutukset muutosvaiheissa ja järjestelyissä.

### **2.3 Organisaatiokulttuuri muutoksessa**

Kulttuuri on jaettujen perusolettamusten muodostelma ja samalla ryhmän keksimä, löytämä tai kehittämä. Organisaatiossa ryhmän jäsenet opettavat ja perehdyttävät tulijoille nopeasti, miten kohdata, kokea ja käsitellä yhteisöön liittyvät pulmat ja haasteet. Muutoksen johtamisen kannalta organisaation kulttuuri voi merkitä sekä voimaa että vastusta. Kulttuuri voi olla muutoksen keskeinen mahdollistaja, toisinaan taas este ja vaikeasti voitettava kohde. Kulttuuri kykenee kuitenkin myös oppimaan sekä sopeutumaan ongelmiin. (Mattila 2007, 34–35.)

Organisaatiokulttuuria voi tarkastella erilaisina osina jäävuorimallin (Schein, 1987) pohjalta. Näkyvä osa on vain kapea huippu ja se on pääosin johdon kontrolloimaa. Se pystytään todentamaan

dokumentein ja se pystytään näkemään ja kuulemaan. Huipun alapuolella on yhteisesti tiedostettu, mutta virallisesti dokumentoimaton osa-alue, joka käsittää muun muassa puhutavan ja ammatti-identiteetin. Alinna on tiedostamattoman kulttuurin alue. Sitä on vaikea kuvata, mutta se käsittää muun muassa ihmissuhteet ja ääneen lausumattomat sosiaaliset normit. Se tulee näkyväksi vain ajoittain säädelllessään ilmiöitä ja käyttäytymistä sekä kahden ylemmän alueen toteutumista. Kuviossa 1 on esitetty organisaatiokulttuurin jäävuorimalli Scheiniä mukaillen (Mattila 2007, 36).



KUVIO 1. Organisaatiokulttuurin jäävuorimalli pilkottuna muutosjohtamisen kohdealueiksi (Mattila 2007, 36).

Organisaatiokulttuurin merkitystä johtamisen kannalta korostetaan yhä enemmän. Johtajan tulisi tarjota organisaation jäsenille viitekehys, jonka kautta asiat selittyvät ja tulevat ymmärrettäviksi. Helpointa johtamisessa on tarttua kulttuurin näkyvään osaan, jossa muutoksen tavoitela on myös helpointa konkretisoida. Tiedostettuun, mutta epäviralliseen osaan, on sen sijaan mahdoton johdon toimin suoraan vaikuttaa. Osa-alueen vaikutukset muutoksen vastaanotolle ja ohjaukselle pitää silti miettiä ennalta. (Mattila 2007, 35–36).

Organisaation muutokseen vaikuttavat organisaation uudistushalukkuus ja strategisen suunnan selkeys. Keskijohto ja esimiehet ovat avainasemassa. Erityisesti henkilöstökysymykset korostuvat rakennejärjestely- ja yhdistymistilanteissa. Uudessa yhdistyneessä organisaatiossa kulttuuri pitää luoda ja omaksua uudelleen yhteisenä. Yrityskauppojen ja fuusioiden epäonnistumisen keskeisiksi

syiksi on tunnistettu yrityskulttuurien erovaisuudet sekä toisaalta ostetun yrityksen esimiesten vastarinta. (Mattila 2007, 217–221.)

Muutosalttiuden vahvistamisessa ennakkoinnilla ja strategisella ajattelulla on luonnollisesti suuri merkitys. Strategista ajattelua pitää harjoittaa koko ajan ja tämä ajattelutapa pitää istuttaa organisaatioon ja sidosryhmäverkostoon. Näin ajateltuna organisaatio perustaa organisaatiomuutosten tarpeensa nimenomaan suhteessa strategiaansa ja organisaatiorakenne on näin ollen alisteinen valittuun strategiaan nähden. Strateginen orientoituminen ja suuntautuminen tarkoittavat sitä, että organisaatio hahmottaa kriittisesti toimintaympäristönsä muutostekijät ja palvelujensa käyttäjien mieltymykset. Olennaista on, että organisaatiossa vallitsee avoin keskustelukulttuuri. Käytännössä tämä tarkoittaa henkilöstön ja yhteistyökumppaneiden osallistumiseen strategiaprosessissa. (Juuti & Virtanen 2009, 57.)

## **2.4 Muutoksen kokeminen ja muutosvastarinta**

Muutokset nähdään eri tavoin ja niihin suhteudutaan eri tavoin. Muutoksen kokeminen on suhteellista ja tarkoittaa, että toisille jokin asia tuntuu muutoksena hyvin pieneltä seikalta, kun taas joillekin toiselle samainen asia on maata mullistava muutos, jota pelätään tai josta innostutaan asian edellyttämällä tavalla. Tämä pätee niin työyhteisöihin kuin yksilöihin. Muutostilanteessa erot työyhteisön jäsenten toimintatyyliissä pikemminkin kasvavat kuin supistuvat. Yksilöt kokevat myös ajan kulun muutoksissa hyvin yksilöllisesti. Joillekin vuosi on ikuisuus, toisille taas huippunopeasti kuluva aikajakso. (Juuti & Virtanen 2009, 14, 28, 71.)

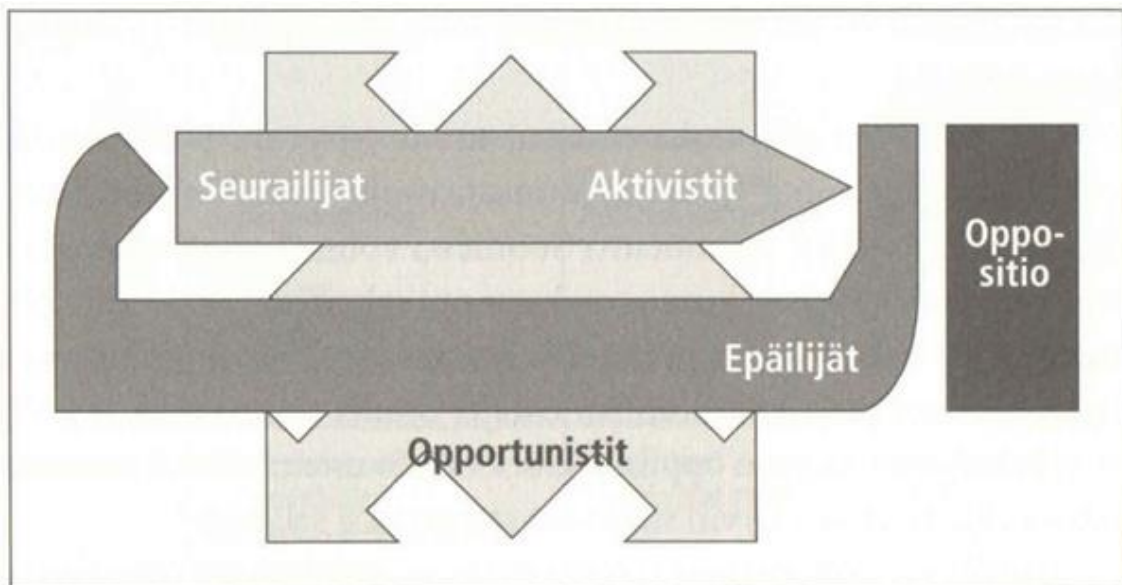
Nevalaisen (2007, 135) mukaan muutos alkaa yleensä siitä, että joku on tyytymätön nykyiseen tilanteeseen ja useimmiten se tarkoittaa myös, että joku on tyytyväinen nykytilanteeseen tai ainakin pelkää että jokin uudistus voisi huonontaa nykytilannetta. Mattilan (2007, 19) mukaan jokainen organisaation jäsen tekee oman tietoisien tai tiedostamattoman arvionsa muutoksen panostuottosuhteesta. Jos muutos vaatii vähän ponnisteluja tai uhrauksia, mutta tuottaa suuret hyödyt, saa se nopeasti kannatusta. Jos taas menetykset tuntuvat suurilta hyötyyn nähden, suhtaudutaan muutokseen luontaisen torjuvasti.

Muutoksen vastustaminen on luonnollinen ja jopa hyödyllinen ilmiö. Muutosta vastustavat henkilöt toimivat ryhmän sisäisenä oppositiona, jonka tehtävänä on kriittisellä palautteellaan varmistaa, että ryhmän johto ei tee huonosti harkittuja tai liian impulsiivisia päätöksiä, jotka voisivat pahimmillaan johtaa tuhoisiin seurauksiin. (Aro 2002, 77.) Toisille muutos antaa mahdollisuuden johonkin uuteen. Tällaiset muutokseen aktiivisesti omaksuvat, toimivat niin sanotusti muutosvastarintaa kohtaavina muutoksen promootoreina. Toinen ääripää muutoksen suhtautumisessa on vastarinta. Myös se on tärkeää ja välttämätöntä organisaatiota kehitettäessä, mutta se ei saa kehittyä hallitsemattomaksi. Ihanteellinen muutosvastustaja vastustaa, mutta osaa myös taipua silloin, kun asiat on hyvin perusteltuja. (Luomala 2008, 16; Nevalainen 2007, 143.)

Muutosvastarinta voi kohdistua moniin asioihin. Sisältöön kohdistuva kritiikki kohdistetaan tavoitteisiin, niihin johtaviin keinoihin tai toteutustapaan. Usein henkilökohtaisen aseman muutos ja sisällölliset kysymykset sekoittuvat toisiinsa, ja oman aseman muutos johtaa kriittiseen argumentointiin itse uudistusta kohtaan. Muutosvastarinta ilmenee käyttäytymisessä ja argumenteissa monin eri tavoin. Tyypillistä on uuden asian kieltäminen tai että muutosvastarinta ilmenee aggressiivisuutena. Muutosvastarinta saattaa heijastua myös sekaannuksena. Muutostilanteessa henkilö joutuu luopumaan tutusta ja turvallisesta. Tähän liittyen muutosvastarintaa selittävät niin tuntemattoman pelko kuin uuden oppimisen vaikeus. (Stenvall & Virtanen 2007, 100–101.)

Muutokseen reagoinnin tavat voidaan jakaa karkeasti viiteen erilaiseen luokkaan. Toisessa päässä on aktiivinen vastarinta, joka vastustaa muutosta jopa niin paljon, että muutosta pyritään sabotoidaan. Seuraavana tulee passiivinen vastarinta, joka kyllä vastustaa muutosta, mutta joka ei kuitenkaan pyri aktiiviseen sabotointiin. Aiemmat ikävät kokemukset muutoksista saattavat olla syynä siihen, että tämä joukko suhtautuu muutokseen varautuneesti. (Mattila 2008, 44.)

Mattilan (2007, 72, 87; 2008, 44) mukaan muutostilanteissa toistuvat organisaatiosta riippumatta usein samankaltaiset roolit: aktivistit, seurailijat, epäilijät, oppositio ja opportunistit. Kuviossa 2 on esitetty muutoksen roolit ja niiden väliset suhteet. Aktivistit vastaavat pääosin muutosta kannattavasta toiminnasta ja muutoksen johtamisesta. He kokeilevat ja käynnistävät uutta innokkaasti. He ovat muutoksen vetureita ja myös nauttivat asemastaan muutoksen esitaistelijoina. Moni heistä kokee suhtautumisen luonnekysymykseksi, ja vaikka uutuuden hyödyistä oman työn tai organisaation kannalta ei olisi vielä varmuuttakaan. Muutos joka alueella onkin heille pakko.



KUVIO 2. Muutosroolit (Mattila 2007, 87).

Seurailijoista muodostuu organisaation suuri hiljainen enemmistö, joka jättäytyy uudistushankkeiden alussa mieluummin varovaisen tarkkailijan rooliin. Samalla seurailijat ovat perustoiminnan tukipilareita, joille muutoksen toimivuus pitää todistaa ensin käytännössä. Perustelut ja riittävän varmuuden saatuaan seurailijat asettuvat tiiviisti uuden toimintamallin taakse. Epäilijät suhtautuvat varautuneesti organisaation ja työn muutoksiin. Epäluulon taustalla on monesti aiemmat huonot kokemukset joko omasta työstä tai lähipiiristä. Kynnikon ja epäilijän roolin omaksuvat yleisimmin ne, jotka pitkän kokemuksen myötä ovat saavuttaneet työyhteisössään tunnustetun aseman vähintään epävirallisen organisaation mielipidevaikuttajana. Tyypillistä on, että epäilijät kyseenalaistavat muutoksen, jos tarjottu uusi malli ei tunnu olevan sopusoinnussa entisen toiminnan arvopohjan kanssa. (Mattila 2007, 78, 80–81.)

Oppositio kuvaa edellistä epäilijäroolia paljon jyrkempää vastustavaa asennetta. Tyypillisesti oppositio näkee muutoksessa pelkästään kielteistä ja menetettävää. Jarrumielialaa lisäävät muutostilanteessa erityisesti uhatuksi koettu oma ja lähityöyhteisön status. Tällaista entisen organisaation vangiksi jäämistä näkee monilla työpaikoilla. Sitkeästi muutosta vastustavan työtoverin käytös käy lopulta raskaaksi myös muille organisaation jäsenille. Opportunisti taas suhtautuu joustavasti myös jatkuviin suunnan vaihdoksiin. Se siis tarkoittaa välinpitämättömyyttä muutoksen sisällöstä. Kaikki käy, kunhan se sopii omiin tavoitteisiin ja näyttää ansioluettelossa meriitiltä. (Mattila 2007, 82–84.)

Mattilan (2007, 25–26) mukaan vanhemmat, pitkään organisaatiossa palvelleet työntekijät valitsevat useammin äänen ja tarttuvat epäkohtiin. Mukautuminen näyttäisi siis niiden löyhemmin organisaatioon sitoutuneiden valinnalta, jotka tosiasiasa odottelevat jo ulospääsyä ja vapautumista. Organisaation menestymisestä pitkällä jännteellä riippuvaiset taas lausuvat huolestuneisuutensa myös ääneen. Toiminta saattaa olla organisaation parasta tarkoittavaa, vaikka hyökkää avoimesti johtoa vastaan. Julkituomiseen perustuvassa toimintamallissa organisaatio saa palautetta ja mahdollisuuden korjausliikkeisiin. Kritiikki on tällöin sitoutuneimpien työntekijöiden työkalu toiminnan kehittämiseen.

Helppoa ja vaikuttavaa muutosta ei ole, muutosprosessi vie aina huomiota pois perustehtävästä. Toiminnassa tarvitaan aina tasapaino uuden kehittämisen ja nykytilan toiminnan tehokkuuden välillä. (Stenvall & Virtanen 2007, 52.) Olisikin hyvä, että työntekijät olisivat saaneet muutosvastarintaprosessin päätökseen ennen uutta muutosta. Muutoksen läpivientiin tarvitaan ainakin yksi kokonainen suunnittelujakso eli yleensä kalenterivuosi (Mattila 2007, 219.)

## **2.5 Muutosjohtaminen ja esimiestyö**

Organisaation muutosvaiheet ovat luonnollisia ja tarpeellisiaakin. Muutoksessa syntynyt eri näkökulmien jännite – mikä ei ole välttämättä ristiriita – sisältää runsaasti energiaa. Esimiehen vastuulla on saada se positiiviseksi energiaksi. Jonkin täytyy ehkä mennä rikki ja jostain on ehkä luovuttava, jotta uutta voidaan rakentaa. (Virolainen 2008, 25.) Muutossuuntautunut johtaja luo mahdollisuudet onnistuneelle muutokselle. Muutosta johtaessaan hän motivoi ihmisiä luomalla visioita tulevasta, valtuuttamalla alaisiaan pyrkimään kohti tavoitteita ja energisoimalla heitä. Muutossuuntautuneelle johtamiselle on tärkeää kyky tulkita todellisuutta ja muuntaa alaisten uskomuksia, arvoja ja asenteita. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 316.)

Mattilan (2007, 26) mukaan vastustus ja kritiikki tulevat johdon tietoon viiveellä, ja on selvää, että ilmiöt ovat ehtineet kerätä voimaa ja vaikuttavat paljon kauemmin näkymättömissä. Muutosvastarinnan rakenne muistuttaa jäävuoren rakennetta, jossa vain huippu on nähtävissä ja suurin massa väijyy pinnana alla ja on muodoltaan vaikea hahmottaa. Johdon ja esimiesten on muistettava, että vastarinta ei keskity vain siihen tilanteeseen tai synny vain niissä ryhmissä, jotka vaivautuvat teke-



mään sen niille nähtäväksi. Vastarinta kannattaa huomioida, koska sen noteeraaminen lisää onnistumisen mahdollisuuksia ja parantaa toimeenpanon laatua. Jos tyytymättömyyden ja epäkohtien ilmaisulta tukittaisiin kanavat, ei kehityksen harha-askelten korjaamiseen useinkaan ryhdyttäisi kyllin nopeasti. Parhaassa tilanteessa johdon huomiota kaipaava vastarinnan kanavoiminen rakentavaan suuntaan. Muutoksen johtaminen on vastarinnan johtamista. Vastustajien mielipiteiden kunioittaminen myös vahvistaa organisaatioiden kerrosten välisiä ja sisäisiä suhteita ja edesauttaa tätä kautta seuraaviakin muutoksia. Vastarinnan avoin käsittely lisää samalla todennäköisyyttä, että kaikki osapuolet saavat läpi joitain tavoitteitaan, eikä katkeria kokemuksia tappiosta pääse syntymään.

Muutosvastarintaa on usein käsitelty kielteisenä asiana. Kun asiaa tarkastellaan muutosjohtajan näkökulmasta, näkemys on ymmärrettävä. Hänelle vastarinta ilmenee toteutusta hidastavana ja hankaloittavana kitkana. Kuitenkin muutosvastarinta on monesti positiivinen ja luonnollinen asia. Vastarinta kertoo siitä, että muutos on vaikuttava. Yksilöt vastustavat erityisesti sellaisia asioita, jotka vaativat uudistumista ja edellyttävät kehittymistä sekä vanhoista tavoista luopumista. Muutosvastarinta kertookin organisaatiossa tapahtuvasta muutosdynamiikasta ja reflektiivisestä kyseenalaistamisesta. Toisekseen se kertoo organisaation kyvystä sitoutua toimintaan. Uudistusta vastustava henkilöstö haluaa pitää kiinni jostain itselle tärkeästä. Kolmanneksi muutosvastarinta voi olla uuden luomisen lähtökohta. Toisin sanoen vastustuksen kautta saattaa nousta esille asioita, joita taitavasti hyväksi käyttäen muutoksen laatu paranee. Taitava muutosjohtaja osaakin hyödyntää muutosvastarintaa uudistuksen laadun parantamisessa. (Stenvall & Virtanen 2007, 100.)

Muutosvastarintaa kohdatessaan muutosjohtajan on vältettävä suoraviivaista reagointia. Muutosvastarinnan käsittelyssä omien ja muiden intressien, etujen ja tavoitteiden välille tulisi löytää kaikkia hyödyttäviä ratkaisuja. Myös erilaisia toimijoita on johdettava ehkä toisistaan poikkeavin tavoin. Muutosjohtajan on myös vahvistettava työntekijöitä ja annettava heille mahdollisuuksia onnistua prosessissa. Keskeistä muutosvastarinnan – kuten ylipäänsä työyhteisöissä esiintyvien konfliktien kohdalla – on kyky nopeasti puuttua esiintyviin ongelmiin. Taitava muutosjohtaja osaa kääntää vastarinnan reflektiivistä oppimista vahvistavaksi. Hän myös ymmärtää, että muutosvastarinnan voittamisen keinojen tehokas käyttö edellyttää luottamusta ja dialogia. (Stenvall & Virtanen 2007, 103.)

Esimiehen kannalta muutoksen johtamisen tekee erityisen haasteelliseksi hänen vaateensa toimia muutostilanteessa kolmessa roolissa: muutoksen kokijana, työntekijän muutoksen ymmärtäjänä ja

tulevaisuuteen valmistautujana (Arikoski 2007, 83). Muutoksessa on olennaista ajattelutavan muutos. Ei riitä, että vain muutoksia johdettaisiin, vaan myös ihmisiä on johdettava muutoksissa (Luomala 2008, 5). Organisaatiossa, joka on uudistumisvaiheessa, uusien potentiaalisten aktivistien tunnistaminen on esimiestyössä olennaisen tärkeää. Käytännössä juuri heistä rekrytoidaan tärkeimpien projektien kantavat resurssit. (Mattila 2007, 73.)

Johto joutuu toimimaan tunteiden siirron välineenä ja johdon tulisi toimia siltana ottamalla ihmisten toiveita ja ahdistusta kantaakseen. Johdon on oltava samalla aaltopituudella sekä henkilöstön että muiden sidosryhmien kanssa. Samalle aaltopituudelle pääseminen edellyttää kohtuullisen syvälistä organisaation ja sen työntekijöiden tuntemista. Organisaation koon kasvaessa tämä haaste on luonnollisesti entistä suurempi. Johdon eettisyys tarkoittaa, että johto pyrkii edistämään muiden hyvää sekä yhteisön että yksilöiden tasolla. Johtamisen eettisyyteen liittyvät keskeisesti luottamuksen ja oikeudenmukaisuuden sekä rehellisyyden ja aitouden teemat. (Juuti & Virtanen 2009, 142–143.)

Mattilan (2007, 18) mukaan monesti ylin johto kokee, että esimiehet ja keskijohto eivät riittävän ponnekkaisesti ja ammattitaitoisesti toimeenpanneet kehitysalitteita. Keskijohto ja esimiehet taas moittivat heikkoa informaatiota, ristiriitaisia linjauksia ja katkonaisia toimintaohjeita sekä painopisteiden jatkuvaa muuttumista. Alemmilla portailla henkilöstö puolestaan syyttää tuuliviirimäisesti kääntyilevää tai arjesta irtaantunutta johtoa ja liian kiireisiä ja epävarmoja esimiehiään. Miten yhteinen sävel on voinut edes löytyä, jos kaikki organisaation ryhmät elävät eri todellisuuksissa? Juutin & Virtasen (2009, 140) mukaan kaikki riippuu pitkälti sekä kyseessä olevan organisaation johtamiskulttuurista sekä organisaatiokulttuurista ja niiden kehittämisen dynamiikasta.

Johdon roolilla on suuri merkitys organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Jos johto ei ymmärrä tai näe tarvetta muutokselle alttiin organisaatiokulttuurin rakentamiseksi, ei mitään oikeastaan ole tehtävissä. On vaikea kuvitella tilannetta, jossa muutoksia ei tarvitsisi tehdä. Mikään organisaatio ei menesty ikuisesti toimintatapojaan kehittämättä. Johdon tahdon tulee välittyä organisaatioon. Tämä ei tarkoita sitä, että organisaatio automaattisesti tietää, mitä siltä odotetaan ja miten sen tulisi toimia esimerkiksi muutostilanteissa. Muutostarpeiden kommunikointi tulee toteuttaa eri organisaatiomuutostyypeissä eri tavoin ja muutosviestinnällä on näissä tyypeissä erilainen merkitys ja painotus. (Juuti & Virtanen 2009, 59.)

Pitkään jatkuva muutosvaihe synnyttää organisaatiossa aina liikehdintää ja epävarmuutta, jotka johtamisessa täytyy huomioida. Näiden tunnelmien syitä on monesti mahdoton poistaa tai loputtomiin lieventää ja jatkuva levottomuus kannattakin tunnustaa myös johtamisen toimintamalleissa. Joka organisaatiossa uutuudenkiillon takana on väistämättä myös menetystä. Tilanteessa, jossa vanha korvataan uudella, on kääntöpuolensa. Se ilmenee tutun hävittämisenä esimerkiksi entisten sanastojen, fyysisten ja symbolisten puitteiden ja toimintatapojen aktiivisena unohtamisena uuden tieltä. Tuhon aiheuttaman haikeuden käsittäminen on tärkeä osa muutoksen ymmärtämistä, sillä se auttaa selittämään myös muutoksen aiheuttamaa vastarintaa. (Mattila 2007, 230.)

Muutokseen liittyvät usein käsitteet visio, strategia, perustehtävä ja toiminta-ajatus. Muutostilanteessa on viisainta keskittyä perustehtävään, sillä visiot ja strategiat voivat muuttua. Kun perustehtävä muuttuu, jokaisen on tiedettävä ja ymmärrettävä, miksi niin tapahtuu. Muuten muutos jää vain suunnitelman tasolle. (Nevalainen 2007, 135, 139.) Juutin & Virtasen (2009, 38, 60) mukaan johtajuuden merkitys organisaation uudistumisessa ei yksin riitä. Tarvitaan yhteisöllisyyttä ja osallistumista, yhdessä tekemistä. Kokemus on osoittanut, että muutoksen kohteena oleminen merkitsee eri asiaa kuin muutoksen tekeminen. Ongelmanratkaisuun osallistumisen ja palautteen merkitys käyttäytymisen muutoksen kannalta on huomattu merkitykselliseksi.

## **2.6 Työhyvinvointi**

Työelämän muutokset vaikuttavat suuresti myös hyvinvointiimme. Aron (2002, 10–11) mukaan iso osa suomalaisten kokemasta työväsyyksistä liittyy suoraan työelämän jatkuvaan nopeaan muuttumiseen. Kun työongelmia ei ehditä ratkaista, alkavat ne syödä työhön käytettävissä olevia voimavaroja ja verottaa työhyvinvointia. Syntyy tilanne, jossa uudesta tulee uhka ja kroonisen riittämättömyyden tunteen lähde. Juutin & Vuorelan (2011, 73) mukaan ristiriidat saattavat olla seurausta puhumattomuudesta ja väärintulkintoista. Vain keskustelemalla voi saada selville, mitä toisen mielessä liikkuu. Avointen keskustelujen avulla voidaan etsiä tulkintoja, jotka avartavat jokaisen mieltä. Kokemuksista puhuminen virittää avoimeksi myös uudelle. Esimiehen onkin päästettävä ihmiset lähelleen.

Luottamus on avainsana suhteessa muutokseen, joka rakentuu jokaiselle organisaation jäsenelle menneistä kokemuksista. Se on lähtökohtaisesti myönteinen resurssi sekä henkilöstön että työn-

antaja organisaation kannalta. Vastaavasti luottamuksen puute, epäluottamus, heikentää organisaation kykyä kohdata uutta ja keskittää energiaansa yhteisiin tavoitteisiin. (Mattila 2007, 51.) Juutin & Vuorelan (2011, 67) mukaan hyvä yksilön ja työn välinen suhde lähtee molemminpuolisesta vuorovaikutuksen onnistumisesta. Ihminen on työssä, josta hän on aina haaveillut. Työ puolestaan tarjoaa sopivia haasteita. Se on kiinnostavaa, monipuolista, itsenäistä ja siitä saa palautetta.

Aiemmat myönteiset kokemukset työnantajan toiminnasta ja luotettavuudesta sekä työyhteisön paineensietokyvystä muodostavat vahvan perustan tulevaisuuden odotuksille. Epävarmakin maailma avautuu valoisana, mikäli historia ei anna aihetta epäluuloon tai pelkoon. Riittävä ja avoin vuorovaikutus, hyvät henkilöstösuhteet sekä kokemus vaikutusmahdollisuuksista vahvistavat myönteisiä muutkokokemuksia. Vanhaan työelämään kuului vahva turvallisuuden tunne, joka kannusti työntekijöitä kärsivällisyyteen. Juuri kiitoksen ja palkitsemisen odottaminen mahdollistivat työhön ja työnantajaan sitoutumisen, koska palkkio oli varma, joskin edessäpäin. Tänä päivänä työnantajan toimista välittyvä viesti saattaa olla varsin ristiriitainen. Ylhäältä työntekijöitä kannustetaan pitkäjänteiseen itsensä toteuttamiseen, kun toisaalta taas ansion ja työpaikan pysyvyyteen liittyvän perustavan tarpeen täytyminen on käynyt selvästi epävarmemmaksi. (Mattila 2007, 52, 66.)

Ihmisen tarve kiinnittyä hänelle merkityksellisiin asioihin ei kuitenkaan ole kadonnut mihinkään, ja työ on yksi tärkeimmistä ankkureista. Varmuus työpaikasta ja statuksesta liittyy tavallisimmin oma työsuhdetta koskevaan turvallisuuden tunteeseen. Myönteisen tulevaisuudenkuvan, motivaation ja ponnistelunhalun kannalta on tärkeää usko siihen, että organisaation suunta on ylöspäin ja eteenpäin. (Mattila 2007, 67–68.)

Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 120) mukaan jos organisaation toiminnan laatu, tuottavuus ja kannattavuus heikkenevät, organisaatio ei ole toimiva ja terve. Samoin jos henkilöstö voi huonosti, organisaation toiminnan tehokkuus vaarantuu ainakin pitkällä aikavälillä. Juutin & Vuorelan (2011, 142–143) mukaan työyhteisön terveys ja työkyky on monella tavalla tärkeä tavoite sekä esimiehen että työyhteisön jäsenen näkökulmasta. Terve työyhteisö ei tarkoita ristiriidatonta olotilaa. Tilanne on terve silloin, kun vahingon satuttua ei kysytä kuka ”töppäsi”, vaan kysytään, miksi vahinko pääsi tapahtumaan ja miten vastaavat vahingot voidaan estää. Perusedellytyksenä työyhteisön terveydelle ja työkyvylle on työnhallinta eli tavoitteellisuus, osaaminen, oikeudenmukaisuus ja turvallisuus. Näiden taustalla ovat tehtävä työ, työympäristö, työryhmä ja johtaminen.

Yksilötason tarkastelussa organisaation toimivuus liittyy vahvasti työntekijöiden henkiseen hyvinvointiin. Mitä parempana työntekijät pitävät organisaationsa ja työyhteisönsä toimintaa sen kaikilla tasoilla ja osa-alueilla, sitä paremmaksi he kokevat omat voimavaransa eli elämän hallinnan tunteen ja työkyvyn sekä sitä vähäisemmäksi he kokevat yleisen psyykkisen oireilevuutensa eli psyykkiset oireet ja työuupumuksen. Hyväksi koettu organisaation toiminta on erityisesti yhteydessä työntekijöiden voimavaroihin ja jossain määrin vähemmän oireiden vähäisyyteen. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 127.)

Ihminen on kokonaisuus. Fyysinen, psyykkinen ja sosiaalinen puoli kietoutuvat monin tavoin toisiinsa. Mikäli ihminen uppoutuu liiaksi työhönsä, hänen voimansa alkavat vähitellen loppua. Nykypäivän työelämä vaatii ihmiseltä paljon. Työelämässä on jatkuvasti opittava uutta. Lisäksi työtehtävät ovat usein varsin irrallisia ja monissa tehtävissä suorituspainee ja tulosvaatimukset ovat suuria. Parhaimmillaan perheessä voi työstää tunteitaan, niin myönteisiä kuin kielteisiä, ja saada niistä voimaa. Hyvän suhteen löytäminen työelämän ja perhe-elämän ja muun vapaa-ajan välille vaatii herkkää havainnoimista ja jatkuvaa eri alueiden vaalimista. (Juuti & Vuorela 2011, 67, 77.)

Työhyvinvoinnin kehittämisen lähtökohtana on, että ihminen voi hyvin niin henkisesti, fyysisesti kuin sosiaalisestikin. Näihin kuhunkin osa-alueeseen liittyvät tekijät ovat monin tavoin yhteydessä toistensa kanssa. Liikuntaa harrastava ihminen saa liikunnasta mielenrauhaa ja iloista mieltä. Sosiaalisesti aktiivinen ihminen täyttää mielensä ystävyssuhteiden antamalla positiivisella energialla, jonka on todettu estävän mm. sairauksien puhkeamista. Aktiivinen oppija saa elämälleen suuren päämäärän, joka sinänsä antaa energiaa. (Juuti & Vuorela 2011, 64–65.)

Työhyvinvoinnin ja työn imun vahvistamisen keinoja ovat Mankan, Hakalan, Nuutisen & Harjun (2010, 12) mukaan muun muassa palautteen saaminen ja erityisesti positiivisen palautteen tuottaminen, tavoitteiden asettaminen ja vastuullisuus, vaihtelevat tehtävät ja mahdollisuus kehittyä ja uskon tulevaisuuteen vahvistaminen. Lisäksi positiivinen vuorovaikutus eli ystävällisyys ja hyvien uutisten jakaminen ja yleensäkin hyvien asioiden miettiminen ja luvan antaminen itselle ja toisille nauttia tekemisestä ja aikaansaannoksista sekä kiitoksen antaminen itselle ja toiselle myös pienistä onnistumisista.

Juutin & Vuorelan (2011, 64) mukaan työyhteisön kehittämisen perusta on ihmisten osallistuminen ja avoin sekä luottamuksellinen vuorovaikutus. Erilaisten näkökulmien esilletulo on hyvä asia. Näiden erilaisten näkökulmien ristiriitaisuus ei ole huono asia, mutta se, ettei näkökulmien erosta voi keskustella, on. Ratkaisuun pyrkivä keskustelu antaa toivoa.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena teemahaastatteluin, koska haluttiin saada haastateltavilta mahdollisimman paljon todellista kokemuspintaa. Tutkimuksessa oli tarkoituksena saada esiin haastateltavien omia subjektiivisia kokemuksia ja selvittää syitä mielipiteiden sekä kokemusten taustalla. Työn aihe on ajankohtainen ja valikoitui opinnäytetyön tekijälle, sillä hän työskentelee kyseisessä organisaatiossa. Tästä syystä kysymysten asettelu, haastattelutilanne sekä tulosten tarkastelu on äärimmäisen tarkkaan harkittua, ettei esiintyisi johdattelua tai tulkintaa.

Teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastattelun avulla pyritään antamaan tilaa haastateltavien vapaalle puheelle, ennalta määriteltujen teemojen suhteen. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. Etukäteen päätetyt aihepiirit käydään jokaisessa haastattelussa läpi, mutta teema-alueiden järjestys ja laajuus voivat vaihdella haastattelusta toiseen. Haastatteluvaiheessa on siis myös liikkumavaraa, eikä tarkkaa etenemisreittiä ole määritelty. (Hirsjärvi & Hurme, 2008, 47–48.)

#### 3.1 Yritys tutkimuksen taustalla

Yritys A on alun perin suomalainen perheyritys, joka on perustettu 1975. Yritys on erikoistunut ja toimii vähittäiskaupan alalla myyden tuotteita kuluttajille. Yritys on kasvattanut liiketoimintaansa vuosien varrella ja laajentaen toimintaansa useisiin toimipisteisiin ja kaupunkeihin. Viime vuosina yrityksellä on ollut noin parikymmentä myymälää ympäri Suomea.

Yritys A myytiin 2000 -luvun lopussa sijoitusyhtiöille. Kesällä 2011 Yritys A hakeutui yrityssaneeraukseen. Yrityssaneerauksen vuoksi seurasi muun muassa yhteistoimintaneuvottelut ja irtisanomisia. Alkuvuodesta 2013 eräs suomalainen perheyritys osti Yritys A:n. Uudella omistajalla oli vahva halu haastaa suomalaista kyseisen toimialan kauppaa ja kasvattaa sekä kehittää Yritys A:n liiketoimintaa. Myöhemmin samana vuonna Yritys A osti erään kilpailevan saman toimialan yrityksen (Yritys B). Yritys B:llä oli myymälöitä vain Pohjois-Suomen alueella.

Yrityssaneerauksen ja kilpailevan yrityksen osakekannan oston myötä toimintaa sopeutettiin ja liiketoiminnan kannattavaksi saattamiseksi sekä Yrityksessä A että Yrityksessä B käytiin yhteistointaneuvottelut ja muun muassa osa myymälöistä jouduttiin sulkemaan. Vuoden 2014 lopulla Yritys A ja Yritys B saatiin viimein yhdistettyä samaksi osakeyhtiöksi. Yritys jatkoi toimintaa nimellä Yritys A.

Toukokuussa 2015 eräs suuri suomalainen konserni osti Yritys A:n liiketoiminnan. Uusi omistaja jatkaa ketjun toimintaa nykyisellä konseptilla ja samoilla kauppapaikoilla itsenäisenä tulosityksikönä. Uudella omistajalla on vahva asema alan tavarantoimittajana sekä heidän konsernin omistuksessa on merkkejä, jotka ovat myynnissä monessa suomalaisessa vähittäiskauppaketjussa.

### **3.2 Tutkimusteemat ja tutkimuksen tavoite**

Tutkimuksen pohjatietoina on käytetty laadittua teoriapohjaa organisaatiomuutoksista, joka on kuvattu luvussa 2. Teoriaosassa käydään läpi muun muassa yrityssaneeraus menettelyä, yritysfuusiota ja -kauppaa, organisaatiokulttuurin muutosta, muutosvastarintaa, esimiestyötä ja työhyvinvointia. Tätä pohjatietoa ja yrityksen taustaan tutustumista (luku 3.1) apuna käyttäen on luotu haastattelukysymykset, jotka esitetään liitteissä 1-3. Tutkimus on jaettu kolmeen eri teemaan, joita haastattelut ja tulosten tarkastelu ja pohdinta seuraa.

Ensimmäinen teema, organisaation muutokset, käsittelee, miten haastateltavat ovat kokeneet yrityssaneerauksen, Yrityksen B yhdistymisen Yritys A:han ja Yrityksen A liiketoiminnan myynnin uudelle omistajalle. Lisäksi käsitellään sitä, miten haastateltavat kokevat muutoksen ja muutosvastarinnan. Toinen teema, muutosjohtaminen ja esimiestyö, käsittelee sitä, miten haastateltavat ovat kokeneet yrityssaneerauksen, Yrityksen B yhdistymisen Yritys A:han ja Yrityksen A liiketoiminnan myynnin uudelle omistajalle johtamisen näkökulmasta. Lisäksi käsitellään sitä, millaisena työntekijät näkevät johtamisen muutostilanteessa ja millaisena he näkevät yrityksen tulevaisuuden. Kolmas teema, työhyvinvointi, käsittelee sitä, miten haastateltavat kokevat työhyvinvoinnin ja miten nuorella mainitut organisaatiomuutokset ovat vaikuttaneet työhyvinvointiin. Lisäksi käsitellään sitä, miten haastateltavien mukaan työhyvinvointia voitaisiin parantaa.



Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten työntekijät ovat kokeneet nämä erilaiset organisaatiomuutokset kuten yrityssaneerauksen, Yrityksen B yhdistymisen Yritys A:han ja Yrityksen A liiketoiminnan myynnin uudelle omistajalle. Lisäksi selvitetään, ovatko he kokeneet muutosvastarintaa ja miten he ovat kokeneet esimiestyön muutoksissa. Miten ihmiset voivat työssään ja vaikuttavatko muutokset työhyvinvointiin? Onko alkuperäisen Yritys A:n ja Yritys B:n Yritys A:han yhdistyneen toimipisteen välillä eroja? Tutkimusongelmana voidaanakin nähdä, miten organisaatio voisi kehittää toimintaansa työntekijöiden näkökulmasta paremmaksi muutoksissa.

### **3.3 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksessa haastateltiin yhteensä neljää henkilöä yrityksen samassa kaupungissa sijaitsevista kahdesta eri toimipisteestä. Haastateltavia oli kaksi kummastakin toimipisteestä. Tutkimus toteutettiin teemahaastatteluilla kesän 2015 aikana. Haastattelut nauhoitettiin haastateltavien hyväksynnällä ja ne ovat tekijän hallussa.

Hirsjärven & Hurmeen (2008, 47–48) mukaan teemahaastatteluun osallistuvia henkilöitä ei valita satunnaisesti, vaan haastattelut tulee kohdistaa henkilöille, joilta uskotaan saavan parhaiten ja monipuolisimmin vastauksia keskustelun aikana. Kaksi haastateltavaa, haastateltavat 1 ja 3, ovat alkuperäisestä Yritys A:sta ja kaksi haastateltavaa, haastateltavat 2 ja 4 alkuperäisestä Yritys B:stä. Haastateltaviksi valikoituivat kyseiset henkilöt, sillä he ovat olleet tutkimuksessa käsiteltävän yrityksen palveluksessa vuosia ja he pystyvät ottamaan kantaa, miten asiat ovat heidän mielestään muuttuneet tai ovatko ne muuttuneet organisaatiomuutosten myötä. Lisäksi heillä on sekä koulutuksensa että työkokemuksensa perusteella kyky arvioida muutosten vaikutuksia.

Haastattelut purettiin litteroimalla ja haastatteluiden tulokset kokonaisuudessaan teemoittain on esitetty liitteissä 4–7. Lisäksi haastattelukysymykset ovat esitetty liitteissä 1–3. Koska haastatteluista saatiin materiaalia erittäin paljon, on jokaisesta haastattelusta tehty tiivistelmä, jossa keskeiset tulokset kustakin haastattelusta käyvät ilmi luvussa 4 tutkimuksen tulokset. Tulosten tarkastelussa kuitenkin käytetään hyväksi kaikkea haastattelussa saatua aineisto.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tutkimuksen tuloksissa esitetään lyhyet tiivistelmät kustakin neljästä haastattelusta teemoittain, jotka löytyvät kokonaisuudessaan liitteistä 4–7. Lisäksi jokaisen haastattelun alussa on pieni yleiskuvaus haastateltavasta.

### 4.1 Haastattelu 1

Haastateltava on 31 – vuotias mies, joka on koulutukseltaan filosofian maisteri luonnontieteelliseltä alalta pääaineenaan tietojenkäsittelytiede. Hänellä on aiempaa työkokemusta tietojenkäsittelyn puolelta sekä opetuskokemusta. Nykyisin hän opiskelee yliopistossa informaatiotutkimusta. Hän on työskennellyt Yritys A:ssa seitsemän vuoden ajan, koko ajan tuntityöntekijänä, viimeisen sopimuksen ollessa noin 20 tuntia viikossa.

#### 4.1.1 Organisaatiomuutokset

Haastateltavalla 1 ei ollut juurikaan muistikuvia yrityssaneerauksen ajalta. Häntä kuitenkin mietitytti yrityssaneerauksen käynnistyttyä erityisesti jatkuvatko työt. Onnistuuko hänen vaihtaa toimipistettä ja onko hänelle enää tarjolla töitä toisessa toimipisteessä toisella paikkakunnalla. Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han ei herättänyt hänessä suurempia tuntemuksia. Oikeastaan niitä voisi kuvailla neutraalin positiiviseksi. Hänen omaan toimenkuvaansa ei tällä muutoksella ole ollut vaikutusta. Hän ei ole myöskään huomannut tällä muutoksella olleen vaikutusta oman toimipisteensä työyhteisöön millään erityisellä tavalla. Haastateltavalle 1 liiketoiminnan ostanut taho oli yllättävä. Hie-man jännitettä hänen mukaansa loi alkuun tieto, että kun kyse ei ollut yrityskaupasta, jossa työntekijät siirtyvät yleensä vanhoina työntekijöinä, niin miten käy työsuhteiden. Hänen mukaansa tunteukset ovat olleet positiivisia, sillä uusi omistaja on iso suomalainen yritys ja tuttu jo ennestään tavarantoimittajana ja heidän tuotteitaan ovat asiakkaat myös kyselleet.

Haastateltavan 1 mukaan yrityssaneerauksen aikana ei ollut havaittavissa muutosvastarintaa, tai ainakaan hän ei muista sellaista tai se jäi lähinnä puheen tasolle. Myöskään Yritys B:n yhdistyessä

Yritys A:han, hän ei huomannut ainakaan alkuperäisen Yritys A:n eli oman yksikkönsä työntekijöissä vastarintaa. Tosin Yritys B:n työntekijöissä oli kuulemma havaittavissa, että mielialat eivät olleet kovinkaan korkealla. Myöskään liiketoiminnan myynti ei ole aiheuttanut hänen mukaansa vastarintaa. Pääsääntöisesti hän näkee, että muutos on enemmän mahdollisuus kuin uhka. Muutostavastarinnassa vastustetaan muutosta ja hän ei pidä sitä mielekkäänä, sillä yleensä muutoksella on tarkoitus jollain tapaa parantaa tai kehittää toimintaa. Hänen mielestään hyvää vastarinta on silloin kun sieltä tulee rakentavaa kritiikkiä ja korjausehdotuksia, silloin muutostavastarinnasta voi olla hyötyä.

#### **4.1.2 Muutosjohtaminen ja esimiestyö**

Haastateltava 1 sai tiedon yrityssaneerauksesta esimieheltään heidän ollessa terassilla oluella. Hänen mukaansa hänellä oli silloisen esimieheensä hyvä ja luottamuksellinen suhde, joten hänen mielestään oli hyvä, että asia tuotiin esiin kahden kesken ja että siitä voitiin puhua luottamuksellisesti. Hänen mukaansa yrityssaneeraus oli tarpeellinen, sillä siten yrityksen taloudellista tilaa saatiin kohennettua, ehkäpä velkataakkaa saatiin kevennettyä. Yritys B:n yhdistymisestä Yritys A:han hän sai tiedon tulostetusta sähköpostiviestistä toimipisteen taukahuoneen pöydällä. Myöhemmin asiaa käsiteltiin vielä palaverin yhteydessä. Hän ei osaa arvioida oliko yhdistyminen tarpeellinen. Tieto Yrityksen A liiketoiminnan myynnistä tuli hänelle esimieheltä suullisesti ja yllätyksenä, mutta jälkikäteen ajateltuna liiketoiminnan myynti oli tarpeellinen

Haastateltava 1 kokee, ettei missään näissä muutoksissa saanut erityistä tukea esimieheltä, mutta ei myöskään sitä kaivannut. Enemminkin hänen mukaansa he ovat kollegojen kanssa spontaanisti keskustelleet ja käsitelleet asioita yhdessä. Hänen mielestään esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on saada työntekijät näkemään visio, jonka pääkallon paikalla isommat johtajat ovat luoneet ja miten se käytännössä toteutetaan mahdollisimman mutkattomasti.

#### **4.1.3 Työhyvinvointi**

Haastateltavan 1 mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa erityisen paljon ilmapiiri. Erityisesti henkilöke-mioista johtuvat mahdolliset jännitteet ovat huono asia ja sellaista esiintyy heidän toimipaikassaan.

Hän ei ole huomannut eroa työhyvinvoinnissa yrityssaneerauksen aikana tai Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han. Yritys A:n liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle on hänen mukaansa ehkä hivenen vaikuttanut positiivisesti yleiseen ilmapiiriin.

Haastateltavan 1 mukaan työhyvinvointia voitaisiin parantaa puhumalla avoimesti asioista, muun muassa siitä, mikä tai mitkä seikat ovat päätösten taustalla ja sitä, ettei turhaan pimitettäisi tietoa. Yhteisten pelisääntöjen luominen sekä myös niiden noudattaminen olisi tärkeää. Hänen mielestään saisi olla lisäksi enemmän palavereita ja koulutuksia, sillä ne tukevat asiantuntevuutta.

## **4.2 Haastattelu 2**

Haastateltava on 31 – vuotias mies, jolla on tradenomin tutkinto eli korkeakoulututkinto liiketalouden puolelta. Hänellä on aiempaa työkokemusta elintarvike- ja puuteollisuuden aloilta. Yrityksessä B hän on aloittanut kuusi vuotta sitten ja jatkanut palveluksessa Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han ja viimeisen vuoden hän on työskennellyt noin 30 tuntia viikossa sopimuksella.

### **4.2.1 Organisaatiomuutokset**

Haastateltavalla 2 ei ollut tietoa, että Yritys A oli yrityssaneerauksessa ja hänen mielestään se ei myöskään työntekijöissä näkynyt. Hän arveli, että saneeraus on osaltaan kiristänyt yrityksen kas-saa ja vaikuttanut siihen, ettei välillä tullut uutta tavaraa sisään. Hänen mukaansa Yrityksen B yh-distymien Yritys A:han tuli yllätyksenä. Ihan ensimmäiset tuntemukset alussa hänen mukaansa olivat positiivisia, mutta hetken päästä hän huomasi, ettei kaikki niin hienosti mennytäkään. Hän oli yrityskaupan aikaan Yrityksen B eri toimipisteessä töissä kuin nykyisin. Tämä yksikkö oli pienempi ja hänestä tuntui, että heidän työyhteisöään se lujitti, mutta toisaalta se myös aiheutti vastakkain asettelua Yritys A:n ja Yritys B:n välillä. Hänen mukaansa Yrityksen A liiketoiminnan myynti aiheutti hänelle tunteen, että täytyy alkaa katselemaan muita töitä. Hänen mukaansa uusi omistaja on puh-taasti vain tekstiili- ja kenkäpuolen vaikuttaja ja urheiluvälineiden kauppa tulee jäämään pois. Hä-nen erikoistavarakaupan urakehitys on mennyt alaspäin.

Haastateltavan 2 mukaan muutos on aina hyvä asia ja yleensä muutos tulee myös tarpeeseen. Hän ei ole havainnut ainakaan tietoista muutosvastarintaa näissä muutoksissa. Mutta toisaalta myöntää, että oma epäily muun muassa Yrityksen A silloista toimitusjohtajaa kohtaan ja Yritys A:n ja Yritys B:n välinen vastakkain asettelu ovat muutosvastarintaa. Hänestä tuntuu, että nämä pari vuotta ovat olleet yhtä myllerrystä. ”On menty kirjaimellisesti perse edellä puuhun” hän sanoo. Jatkosta ei tiedä mitään varmaa ja mitä esimerkiksi tulevaisuuden valikoima tai konsepti tulee olemaan.

#### **4.2.2 Muutosjohtaminen ja esimiestyö**

Haastateltava 2 ei ole yrityksen tai esimiehen puolelta saanut mielestään tietoa Yrityksen A yritys-saneerauksesta. Hän kuitenkin muistelee, että saattoi siitä jotain puhetta olla. Hänen mukaansa on ilmeistä, että jos yritys menee saneeraukseen, niin se on tarpeellinen toimenpide ja että sitä kautta yritys saa paremmat valmiudet jatkaa sekä kehittää toimintaa. Yrityksen B yhdistymisestä Yritys A:han hän sai tiedon henkilökohtaisesti puhelimitse ollessaan kesälomalla. Hänet kutsuttiin pala-veriin asian tiimoilta, mutta hän ei kyennyt paikan päälle tulemaan. Hän ei näe, miksi yhdistyminen oli tarpeellinen. Hän arvelee, että ainut hyöty yhdistymisestä oli Yrityksen B yrittäjälle, että elämäntyö yrityksen nimellä ei mennyt konkurssiin. Yrityksen A:n liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle esitettiin hänen mukaansa erinomaisesti. Heti kun myymäläpäällikkö sai siitä tiedon, hän kutsui kaikki koolle ja kertoi, mistä on kyse ja että parin päivän päästä on tiedotustilaisuus. Itse asiassa, kauppa tuli julkiseksi jo tiedotustilaisuutta edeltävänä päivänä, mutta silti moni halusi osallistua tiedotustilaisuuteen kuuntelemaan uutta omistajaa. Jälkikäteen ajateltuna liiketoiminnan myynti oli tarpeellinen, sillä muuten Yritys A olisi mennyt konkurssiin.

Haastateltava 2 näkee, että muutosjohtamisessa esimiehen rooli on erityisesti tiedonkulun varmistamisessa. Hänen mielestään työntekijöiden pitäisi saada heti kun mahdollista ajan mukaista tietoa heti kun se kerrottavissa on. Hänen mukaansa pahinta on luulojen varassa oleminen kun ei tiedä mitään varmaksi eikä ole mitään ohjeistusta, miten asiakkaille asian ilmaisee. Se luo epävarmuutta. Hänen mukaansa esimies ottaa selvää asioista ja asiat käydään läpi työntekijöiden kanssa. Jos on kysyttävää, niin niihin pyritään etsimään vastauksia.

### **4.2.3 Työhyvinvointi**

Haastateltavalle 2 työssä jaksamiseen on tärkeintä työyhteisö ja miellyttävä työ. Hänen mukaansa työyhteisössä ja työkavereissa ei hänen mukaansa ole ollut mitään vikaa koko tänä aikana, onko hän sitten ollut Yritys B:n, Yritys A:n tai nyt uuden omistajan alaisuudessa. Hän kokee, että henkilöllä puolella huono johtaminen ja yrityksen huono taloudellinen tilanne vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin, vaikka hän muuten työyhteisössä viihtyykin. Ja epävarmuus on hänen mielestään vain lisääntynyt näiden muutosten aikana.

Haastateltavan 2 mielestä työhyvinvointia voitaisiin parantaa muun muassa siten, että yritysjohtolta saisi selkeitä vastauksia. Hänen mielestään myös jonkinlainen virkistystoiminta, jossa asioita tehtäisiin yhdessä työajan ulkopuolella, voisi olla työhyvinvointia edistävää.

## **4.3 Haastattelu 3**

Haastateltava on 30 – vuotias mies, jolla on merkonomin tutkinto asiakaspalvelun ja markkinoinnin puolelta. Hänellä on aiempaa kokemusta päivittäistavarakaupan puolelta. Yrityksen A palveluksessa hän on ollut viisi vuotta. Alussa hän oli tuntityöntekijänä, mutta myöhemmin hänet vakinaistettiin ja hän vastaa heidän toimipisteensä välinepuolesta.

### **4.3.1 Organisaatiomuutokset**

Haastateltavan 3 mukaan yrityssaneeraus vaikutti häneen siten, että hänellä oli epävarma ja jännittynyt olo. Hän jännitti oman työpaikkansa puolesta ja lisäksi oli aistittavissa tietty kireys, joka näkyi esimiehessä sekä myös toimiston väessä. Hänen mukaansa hänellä oli aluksi erittäin positiivinen tunne Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han. Hän näki sen Yritykselle A hyvänä mahdollisuutena uuteen nousuun. Yrityksessä B oli laaja valikoima, hyvä palvelu ja paljon osaamista, jota olisi voitu hyödyntää. Mutta ei siinä käynytkaan ihan niin. Nyt hänellä on Yritys A:n liiketoiminnan myynnistä negatiivinen mielikuva. Hän on viihtynyt työssään ja välineiden parissa työskentely on ollut hänelle työn suola. Nyt näyttää siltä, että uuden omistajan myötä välineet jäävät kokonaan pois valikoimasta.

Haastateltava 3 kokee muutoksen sekä uhkana että mahdollisuutena. Mieluiten hän ajattelee, että se olisi mahdollisuus kehittää ja parantaa toimintaa, mutta onhan siinä aina riskinsä. Hän huomasi muutosvastarintaa asiakkaissa muun muassa Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han. Yritys B:llä oli oma vakiintunut asiakaskuntansa ja huomasi, että osa heistä otti erityisen raskaasti sen yhdistymisen. Yrityssaneerauksen aikana tai Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han hän ei omassa toimipisteessään huomannut muutosvastarintaa. Tosin yrityskaupassa Yritys B:n toimipisteessä hän sanoi huomanneensa vastustusta sekä puheen että tekojen tasolla, ettei osa työntekijöistä aina ollut ihan sata prosenttisesti mukana kaikessa. Hän näkee muutosvastarinnan negatiivisena ilmiönä. Muutosvastarinnasta on haittaa sekä työilmapiirille että yritykselle tai ainakin tällaiselle toimipisteelle, jossa vastarintaa esiintyy.

#### **4.3.2 Muutosjohtaminen ja esimiestyö**

Haastateltava 3 sai tiedon yrityssaneerauksesta esimieheltä henkilökohtaisesti, mutta hän muistelee, että siitä keskusteltiin myös yhteisesti. Informaation saanti saneeraukseen menon jälkeen on tui. Haastateltava ei tiennyt, mitä tapahtuu ja missä mennään. Hän näkee, että yrityssaneeraus oli tarpeellinen, koska hänen mukaansa tappiot olivat miljoonaluokkaa. Yritys B:n yhdistymisestä Yritys A:han hän sai tiedon henkilökohtaisesti esimieheltä. Hän ihmetteli tätä kauppaa, sillä jo aiemmin Yritys A oli hakeutunut yrityssaneeraukseen. Toisaalta hän ymmärsi, että sillä tavoin saataisiin nopeasti kasvatettua myymäläverkostoa ja Pohjois-Suomi vallattua. Yritys A:n liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle, hän sai tiedon suoraan esimieheltä tuona päivänä kun tieto oli kerrottu esimiehille myymälöihin. Kun hän jälkikäteen on kuullut, kuinka huonosti yrityksellä meni ja miten isoja tappiot olivat olleet eikä suurempaa kehitystä yrityksen alkuperäisiä tavoitteita kohti ollut tapahtunut, niin liiketoiminnan myynti puhuu puolestaan.

Haastateltavasta 3 tuntuu, ettei esimieheltä ole saanut erityistä tukea näiden muutosten aikana, vaikka olisi sitä välillä kaivannut. Hänen mukaansa muutosjohtamisessa esimiehen rooli on kaikista tärkein. Juuri esimiehen kuuluu pitää huolta, että työntekijät saavat informaatiota ja että sitä saadaan ajallaan. Haastateltavan mielestä esimiehen täytyy tehdä selväksi, mikä muuttuu ja miten ja miten asiat tulisi jatkossa hoitaa eikä vain jakaa annettu informaatio. Esimieheltä pitäisi saada rauhoittavaa ja kannustavaa esimerkkiä.

### **4.3.3 Työhyvinvointi**

Haastateltavan 3 mukaan sekä henkiset että fyysiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Hänen mukaansa henkinen puoli korostuu ja erityisesti hän mainitsee yleisen työilmapiirin ja miten tullaan toisten kanssa toimeen. Mielestään hän tulee hyvin toimeen työkavereiden kanssa ja heillä on hyvä ilmapiiri. Esimiehen kanssa voisi hänen mukaansa mennä paremminkin. Toisaalta hän ei huomannut, että yrityssaneeraus sinällään olisi mitenkään työhyvinvointiin vaikuttanut. Yhteistoimintaneuvottelujen aikaan oli epävarmuus tulevasta, mutta se ei suuremmin arkeen vaikuttanut sen jälkeen kun tiesi etteivät ne kosketa häntä. Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han sen sijaan vaikutti työhyvinvointiin negatiivisella tavalla. Hänen mukaansa esimieheen ei tuntunut saavan kontaktia ja entisen Yrityksen B toimipisteen työntekijät olivat selvästi negatiivisia häntä kohtaan. Kun Yrityksen A liiketoiminta on myyty uudelle omistajalle, niin se ei ole vaikuttanut työhyvinvointiin.

Haastateltavan 3 mukaan työhyvinvointia voitaisiin parantaa säännöllisesti tehtävin selvityksin ja niiden tulosten läpi käymisellä yhdessä sekä palaverilla ja koulutuksilla. Hänen mukaan tärkeää olisi yhteisten pelisääntöjen luominen.

## **4.4 Haastattelu 4**

Haastateltava on 41 – vuotias mies, jolla on merkonomi tutkinto markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon puolelta ja lisäksi hänellä on kauppiaskoulutus. Hän on ollut alalla jo 20 vuotta, josta viimeiset viisi vuotta myymäläpäällikkönä ensin Yrityksessä B ja jatkanut sitten Yrityksen B yhdistyessä Yritykseen A sen palveluksessa.

### **4.4.1 Organisaatiomuutokset**

Haastateltava 4 koki, että käytännön työssä saneeraus on vaikuttanut siten, ettei asiakkaille voinut tilata tavaraa vaan yritettävä myydä sitä, mitä hyllyssä on. Se hyöty yrityssaneerauksesta hänen mukaansa oli, että omistajat eivät menettäneet koko omaisuuttaan ja yrityksen toiminta jatkui. Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han oli hänen mielestään huono asia, sillä sekä rahat että energia



käytettiin ihan väärin. Hän oli ennen myymäläpäällikkönä Yrityksessä B ja hänellä oli laaja tehtävän kuva, mutta nykyisin hänestä tuntuu, että hän on lähinnä kahvinkeitäjä. Motivaatiotaso on laskenut kaikilla, jotka ovat olleet Yrityksen B aikana töissä. Yrityksen A liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle hänelle on tullut positiivinen tunne. Hän uskoo toimintaan nyt aivan eri tavalla, ja että uusi suunta ja strategia ovat tulossa.

Haastateltava 4 näkee muutoksen mahdollisuutena ja lopputulos on siitä kiinni, miten muutos onnistutaan toteuttamaan. Muutosvastarinnan hän näkee positiivisenakin asiana, sillä jos sitä hyödynnetään oikein, saadaan hyvää keskustelua aikaiseksi ja jokainen saa näkemyksensä esille. Hän huomasi heidän työyhteisössään muutosvastarintaa erityisesti Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han. Iso osa työntekijöistä uhkasi lopettaa myymäläpäällikön vaihtumisen vuoksi. Lisäksi osaa myyjistä työnteko ei oikein kiinnostanut ja he tekivät juuri ja juuri sen mitä piti eikä yhtään enempää yritetty.

#### **4.4.2 Muutosjohtaminen ja esimiestyö**

Haastateltavalla 4 oli niin sanotusti ”sisäpiirin tietoa”, että Yritys A on yrityssaneerauksessa. Se oli siis hyvissä ajoin hänen tiedossaan. Muulle heidän toimipisteensä henkilökunnallehan tieto tuli vasta yrityskaupan jälkeen. Hänen mukaansa yrityssaneeraus on hyvä asia, jos saadaan yrityksen talous tasapainotettua ja saadaan yritystoiminta toimimaan uudelleen terveellä pohjalla. Yritys B:n yhdistymisestä Yritys A:han hän sai tiedon ennen muita työntekijöitä, sillä hän oli silloin Yrityksen B myymäläpäällikkö. Muille työntekijöille asia esitettiin palaverin muodossa. Yrityksen B yhdistymisessä Yritys A:han oli hänen mukaansa järkeä, jos haluttiin enemmän volyymia. Toinen tukee toista. Pari kuukautta yhdistymisestä haastateltavan 4 tilalle yllättäen tuli uusi myymäläpäällikkö. Hänelle ei kerrottu tästä millään tavalla etukäteen, vaan sai kuulla siitä Yrityksen A toiselta työntekijältä. Yrityksen A liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle hän sai tiedon sähköpostin välityksellä, joka oli tarkoitettu avainhenkilöille. Jos olisi tullut yrityskauppa, niin tuskin olisi työpaikkojaakaan enää vaan yritys olisi konkurssissa.

Haastateltavan 4 mukaan hän ei ole saanut esimieheltään tukea muutoksissa, toisaalta hän ei ole sitä kaivannutkaan vaan hän kokee, että he ovat tasavertaisessa asemassa. Hänen mielestään johtamiskulttuuri on mennyt huonompaan suuntaan Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han. Yrityksen

B aikaan he keskustelivat paljon ja heillä oli palavereita pari kertaa kuussa. Yrityksessä A palavereita ei ole juuri ollenkaan ja tämä Yritys A:n tapa järjestää palaverit on vanhanaikainen. Hänen mukaansa esimiehen tehtävä on kehittää keskustelua niin, että jokainen ymmärtää, mihin ollaan menossa. Jos henkilökunnalta tulee jotain negatiivista, niin ei tuomita vaan niistä asioista keskustellaan ja yritetään löytää positiivinen ratkaisu. Esimies kertoo ajoissa kaikille ja näyttää omalla esimerkillään, miten toimia. Hän vastaa kysymyksiin, pitää palavereita ja kehityskeskusteluja sekä kertoo asioita myös ylöspäin. Päivittäinen motivointi ja toisten mielialojen lukeminen on haastattelun mielestä tärkeää.

#### **4.4.3 Työhyvinvointi**

Haastateltavan 4 mukaan työhyvinvointi merkitsee ennen kaikkea henkistä hyvinvointia. Hänen mukaansa yrityssaneeraus ei vaikuttanut hänen työhyvinvointiin kun taas Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han vaikutti työhyvinvointiin merkittävästi huonoon suuntaan. Hänestä tuli pian ”kahvinkeittäjä”. Yrityksen A liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle on vaikuttanut sekä häneen että myös muihin piristävästi. Miten uusi omistaja työhyvinvoinnista tulee huolehtimaan, hän ei osaa vielä ottaa kantaa. Ainakaan tällä hetkellä siitä ei ole huolehdittu millään tavalla kuten ei aikaisempienkaan muutosten aikana.

Haastateltavan 4 mukaan työhyvinvointia voitaisiin parantaa kehityskeskusteluilla ja palavereilla. Henkisellä puolellahan moni asia lähtee lähiesimiehen kyvyistä toimia yhteishengen luojana. Liikuntaselvit hän näkee myös tärkeänä työhyvinvointia tukevana asiana, sillä se auttaa sekä henkiseen että fyysiseen jaksamiseen. Hänen mukaansa työntekijät voivat vahvistaa työhyvinvointiaan muun muassa kulkemalla työmatkat joko kävellen tai polkupyörällä.

## 5 TULOSTEN TARKASTELU JA POHDINTA

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksessa haastattelujen perusteella (Liitteet 4-7) saatuja vastauksia ja verrataan niitä muun muassa aiempaan tutkimukseen aiheesta.

### 5.1 Organisaatiomuutokset

Tässä osiossa käydään läpi yrityssaneerauksen, Yrityksen B yhdistymisen yritys A:han ja Yritys A:n liiketoiminnan myynnin aiheuttamat tuntemukset ja muutokset työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi käsitellään, miten työntekijät kokevat muutoksen ja muutosvastarinnan.

#### 5.1.1 Yrityssaneeraus

Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 167) mukaan yrityssaneeraus voi olla työntekijälle henkisesti rankka paikka, sillä siihen liittyy olennaisesti työn epävarmuus ja työttömyyden uhka. Työntekijälle yrityssaneeraus voi tarkoittaa pahimmillaan uhkaa ja parhaimmillaan mahdollisuutta. Se voi tarkoittaa toimenkuvan tai työpisteen muutosta, työn vähenemistä tai jopa työn loppumista. Yrityssaneeraus onkin iso organisaatiomuutos, ja sillä on vaikutuksia myös työntekijöiden hyvinvointiin.

Yrityksessä A yrityssaneeraus johti yhteistoimintaneuvotteluihin ja lopulta työntekijöiden irtisanomisiin. Muun muassa haastateltava 1 ja haastateltava 3 kertovat molemmat kokeneensa epävarmuutta töiden jatkumisesta. Haastateltavaa 1 mietitytti erityisesti toimeentulo jos työt loppuvat, mutta muuten hän ei kokenut suurta painetta, sillä hän oli aloittamassa opinnot toiselle alalle. Haastateltava 3 taas oli hyvin jännittynyt, sillä kireys oli aistittavissa esimiehessä sekä koko toimiston väessä. Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 168) mukaan epävarmuudesta onkin tullut melko pysyvä piirre suomalaiseen työelämään, ja se koskettaa se koskettaa eri ammatti- ja henkilöstöryhmiä asemasta riippumatta. Muutostilanteessa olisi myös syytä kiinnittää erityistä huomioita NON verbaaliseen viestintään. Sillä, miten johto esiintyy ja mitä eleitä käyttää, voi olla dramaattisia vaikutuksia siihen, miten henkilöstö kokee muutoksen. (Aro 2002, 76.)

Haastateltava 2 koki, ettei yrityssaneeraus vaikuttanut häneen, vaikka heilläkin irtisanomisen uhka koski myös häntä. Hänhän ei edes tiennyt, että yritys on yrityssaneerauksessa ollut, joten hän ei

osaa tuosta ajasta mitään sanoa. Myös haastateltava 4 sanoo, ettei yrityssaneeraus vaikuttanut häneen millään erityisellä tavalla. Hänen mielestään yrityssaneeraus kuuluu normaaliin toimintaan eikä siinä hänen mielestään ole mitään henkilökohtaista. Toisaalta kaikki haastateltavat ovat sellaisia, jotka ovat selvinneet irtisanomisista eli ne eivät lopulta koskettaneet heitä, joten ehkä näin jälkikäteen kysyttäessä tulokset voivat olla erilaisia kuin esimerkiksi yhteistoimintaneuvottelujen ollessa käynnissä. Haastateltava 1 sanoi, että yrityssaneerauksesta on jo niin kauan ja ettei sillä ollut kovin suurta vaikutusta hänen työhönsä, että suurin osa muistoista on päässyt haalistumaan. Voidaankin miettiä, onko tämä aktiivista unohtamista ja puolustusmekanismi vai onko hän todella sitä mieltä, ettei yrityssaneerauksella ollut suurta vaikutusta.

Useammalta haastateltavalta tuli ilmi, että yrityssaneeraus vaikutti päivittäiseen käytännön työhön muun muassa siten, ettei tavaraa välillä tullut myymälään ja ettei tavaraa myöskään voinut tilata asiakkaalle. Se aiheutti osaltaan epävarmuutta työntekijöissä mutta myös asiakkaissa, joten myös asiakassuhteiden ylläpitäminen vaikeutui ja muuttui haastavammaksi. Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 169) mukaan ajatus työn epävarmuudesta lähteekin ajatuksesta, että työssä tapahtuvat muutokset luovat epävarmuutta.

### **5.1.2 Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han**

Haastateltavat sanovat, että Yrityksen A ja Yrityksen B yhdistyminen tuli heille yllätyksenä. Haastateltava 1 ja 3 eivät osanneet odottaa yhdistymistä, mutta eivät tienneetkään, että sellaista oli suunnitteilla. Toisaalta Yrityksellä A, jossa he olivat olleet alusta asti töissä, on aiemminkin ollut omistajavaihdoksia. Siinä ei sinänsä ollut heille mitään erityistä. Haastateltava 2 taas oli erittäin yllättynyt yhdistymisestä, sillä Yritys B oli perheyritys ja ollut saman perheen omistuksessa koko sen elinkaaren, joten vaikka Yrityksellä B menikin heikosti, ei hän ikinä olisi kuvitellut, että omistajat päätyvät sellaiseen ratkaisuun. Myös haastateltavalle 4 yhdistyminen tuli hieman yllätyksenä, sillä puheissa oli alun perin ollut vain yhteistyö yritysten välillä. Yrityskaupat ja fuusiot ovat kuitenkin normaaleja tapahtumia liiketoiminnassa, eikä tavallisella työntekijällä olekaan resursseja tai tarvetta arvioida yrityksen omistajien motiiveja. Organisaatiomuutokset saattavat tulla työntekijöille yllätyksenä. Muutoksesta tiedottaminen tehdään usein vasta siinä vaiheessa kun tulevasta organisaatiomuutoksesta on tehty lopullinen päätös. Työntekijät ovat myös harvoin mukana muutosten suunnittelussa.

Haastateltavilla 1, 2 ja 3, oli Yrityksen B yhdistymisestä Yritys A:han alussa positiivinen olo. Haastateltava 1 kuvaili oloaan neutraalin positiiviseksi ja hänestä oli hienoa, että yrityksen A valikoima ja toiminta laajeni. Haastateltava 2 ja 3 olivat innostuneita ja näkivät yhdistymisessä potentiaalia sekä uuden mahdollisuuden. Vaikka käytännössä heidän toimenkuvaansa ei ole aiheutunut isoja muutoksia, on yrityksen toiminnan kehityksen seuraaminen alun innostuksen jälkeen aiheuttanut heille pettymyksen tunteita. Tähän ovat vaikuttaneet yrityksen taloudellinen tila ja johdon tekemät ratkaisut.

Kun ihminen liittyy organisaatioon, hänen ja organisaation välille syntyy työsopimuksen lisäksi psykologinen sopimus. Se sisältää ne työntekoa koskevat odotukset, joita toisaalta työnantajalla on työntekijää kohtaan ja toisaalta työntekijällä on työnantajaa kohtaan. Psykologinen sopimus on erittäin ratkaiseva tekijä sitoutumisen kannalta. Mitä paremmin nämä odotukset kohtaavat toisensa, sitä voimakkaampaa työntekijän sitoutuminen on organisaatioonsa. (Aro 2002, 66–67.) Koska Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han, oli haastateltavilla 2 ja 3 suuria odotuksia, on heidän emotionaalinen sitoutumisensa Yritys A:han joutunut lujille heidän mielestään organisaation pettäessä odotukset.

Myös haastateltava 4 näki Yrityksen B yhdistymisen Yritys A:han huonona ratkaisuna, sillä molemmat yritykset olivat taloudellisesti huonossa tilassa ja ratkaisulla vain annettiin niin sanotusti ”teko-hengitystä” konkurssikypsälle yritykselle. Myös hänen mukaansa johto teki vääriä ratkaisuja ja vieläpä liian hitaasti. Hänen työhönsä yritysten yhdistyminen vaikutti erityisesti, sillä hänet ohitettiin ja organisaatiolla ei näyttänyt olevan hänen tiedoilleen ja taidoilleen käyttöä. Tällainen voimakkaasti turhauttava krooninen alikuormitustilanne on psyykkisesti hyvin haitallinen eikä sellaista pitäisi missään nimessä päästä syntymään (Aro 2002, 90–91.) Emotionaalisen sopimuksen särkyminen sekä luottamuksen menettäminen voivatkin vaikuttaa paljon työntekijöiden motivaatioon. Haastateltavan 4 mukaan tämä oli havaittavissa koko heidän toimipisteensä työyhteisön käyttäytymisessä yhdistymisen seurauksena.

### 5.1.3 Yritys A:n liiketoiminnan myynti

Haastateltaville 1 ja 4 Yrityksen A liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle on ollut positiivinen kokemus. Haastateltavalle 1 liiketoiminnan ostanut taho oli yllättävä, sillä se ei ollutkaan perinteinen urheiluvälinekauppa. Hän suhtautuu uuteen positiivisesti, sillä uusi omistaja on iso suomalainen yritys ja tuttu jo ennestään tavarantoimittajana ja heidän tuotteitaan ovat asiakkaat myös kyselleet. Myös haastateltava 4 sanoo, että hän uskoo toimintaan nyt aivan eri tavalla, ja hänen mukaansa uusi suunta ja strategia yritykselle on tulossa. Toisaalta Yrityksen B yhdistymisen Yritys A:han jälkeisen pettymyksen myötä, on saatu herätettyä usko muutokseen liiketoiminnan myynnin ansiosta. Sekä haastateltavan 2 ja 4 mukaan heidän toimipisteessään työntekijät ovat selvästi reipastuneet ja piristyneet.

Haastateltavat 2 ja 4 miettivät liiketoiminnan myynnin vaikutuksia mahdollisiin myymälöiden lakauttamisiin. Haastateltava 4 onkin sitä mieltä, että uuden omistajan olisi toimittava pian, saadakseen toiminta pyörimään järkevästi. Haastateltavan 1 mukaan hänellä on ollut huoli työsuhteen jatkosta, sillä kyse ei ollut yrityskaupasta, jossa työntekijät siirtyvät yleensä vanhoina työntekijöinä. Haastateltava 3 on huolissaan muutosten vaikutuksesta yrityksen imagoon.

Vaikka liiketoiminnan myynti siis on aiheuttanut sekä jännitteitä että kysymyksiä, haastateltava 1 arvioi, että tämä voi olla yritykselle uusi mahdollisuus. Hän uskoo, että uudella omistajalla voisi olla erilaista brändiosaamista. Kun riittävä usko muutoksen pysyvyyteen ja onnistumiseen kasvaa, kestää sitoutuneisuus monet vastoinkäymisetkin (Mattila 2008, 43). Toisaalta sitoutumiseen saattaa vaikuttaa myös normatiivinen sitoutuminen, joka perustuu uskomukseen ihmisen moraaliseen velvollisuudesta jatkaa organisaation palveluksessa (Aro 2002, 66–67).

Haastateltavan 2 mukaan Yrityksen A liiketoiminnan myynti, aiheutti hänelle tunteen, että täytyy alkaa katselemaan muita töitä. Toisaalta, hän kokee, että alalla yleisesti menee huonosti, joten töitä ei välttämättä ole tarjolla heti. Työntekijä siis jää yrityksen palvelukseen jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen sanelemana. Tällaisen sitoutumisen saa aikaan halu välttää organisaatiojäseneden mahdollisen päättymisen kustannukset (Aro 2002, 66–67).

Haastateltavalle 2 ja 3 liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle on ollut pettymys. Näyttää siltä, että uuden omistajan myötä välineet jäävät pois valikoimasta, sillä uusi omistaja on puhtaasti vain tekstiili- ja kenkäpuolen vaikuttaja. Myös haastateltava 4 näkee negatiivisena sen, että välinepuoli

jää pois ja että siirrytään muutokaupan suuntaan. Sekä haastateltava 2 ja 3 kokevat olevansa eri-koistavarakaupan, erityisesti urheiluvälineiden ja palvelun, asiantuntijoita. Nyt he kokevat, että he joutuvat luopumaan, siitä mikä on ollut heille työn suola. Kyky surra ei ole itsestään selvä juttu. Jos roikkuu kiinni sellaisessa, minkä on menettänyt, ei surutyö pääse käynnistymään. Surutyön tekeminen vaatii myös aikaa ja tilaa (Aro 2002, 24–25.)

#### **5.1.4 Muutos: Uhka vai mahdollisuus**

Muuttuminen onkin hyvin luonnollinen ilmiö, ja kaikki muuttuu jatkuvasti. Liika muuttumattomuus tai samanlaisuus johtaa kyllästymiseen, joka laskee ihmisen vireystilan alas ja aiheuttaa motivaatio-ongelmia. Ihmisellä on itse asiassa synnynnäinen taipumus sopeutua muutoksiin, mutta eri yksilöiden sopeutumiskyvyn välillä on vaihtelua. (Aro 2002, 21.) Kaikki haastateltavat ovatkin sitä mieltä, että muutos on enemmän myönteinen kuin negatiivinen asia. Haastateltavan 2 mukaan muutos tulee tarpeeseen, jos asiat eivät toimi samoja rutiineja toistamalla. Työntekijät ymmärtävät, että liiketoiminnassa ei voi jäädä paikoilleen. Jos asiat eivät ole toimineet ja edenneet haluttuun suuntaan niillä ratkaisulla, kuinka ne ovat tehty siihen asti, tulee toimintatapoja muuttaa.

Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa merkittävästi myös se, millaisia kokemuksia meillä on aikaisemmista muutoksista. Aiemmat onnistuneet kokemukset ovat avuksi myös uusissa muutostilanteissa (Arikoski & Sallinen 2007, 51.) Haastateltavan 4 mukaan muutos tuo aina uusia toimintatapoja ja mahdollisuuksia. Myös haastateltavat 1 ja 3 näkevät, että muutos on enemmän mahdollisuus, mutta toisaalta riski epäonnistumisesta tekee siitä uhkaavan. Lopputulos on siitä kiinni, miten muutos onnistutaan toteuttamaan.

Muutosvastarinnan haastateltavat kokevat negatiivisena ilmiönä. Haastateltavat 1 ja 4 sanovat sen olevan tyhmää ja lapsellista, sillä muutoksella on monesti tarkoitus parantaa tai kehittää toimintaa. Myös haastateltavan 2 mielestä vastarinta hidastaa muutosprosessia. Haastateltava 3 näkee, että esimerkiksi asiakkaiden keskuudessa esiintyvän muutosvastarinnan kumoamiseksi on tehtävä hyvin paljon työtä, eikä se välttämättä onnistu silloinkaan. Eli muutosvastarintaa voi esiintyä organisaatiomuutoksissa jokaisella tasolla kuten sidosryhmissä, myös tärkeimmässä ryhmässä eli asiakkaissa.

Termiä muutosvastarinta käytetään usein työntekijöitä vastaan siten, että jos et heti hyväksy muutosta, olet muutosvastainen (Rasila & Pitkonen 2010, 23). Kuten kaikki haastateltavatkin sanoivat, organisaatiossa eri ihmiset näkevät muutoksen eri tavoin, joten muutosvastarintaakin on monen tasoista. Joskus työntekijät jakautuvat selvästi kahtia: muutoksen kannattajiin ja vastustajiin. Muutoksen vastustajat on hyvä nähdä tärkeänä resurssina muutoksen toteuttamiselle. Jos heidän vastustuksensa saadaan muotoiltua rakentavaksi kritiikiksi, he auttavat varmistamaan, että myös muutoksen riskit tulevat huomioiduksi. (Rasila & Pitkonen 2010, 24.) Haastateltavat 1 ja 4 näkevätkin muutosvastarinnassa myös positiivisia puolia, sillä jos muutosvastarinnan kautta saadaan keskustelua ja korjausehdotuksia ja jos muutosvastarintaa hyödynnetään oikein päätöksen teossa, niin siitä voi olla todella hyötyä.

Muutosvastarinnan mukanaan tuoma suurin ongelma on lähinnä se, että sen myötä jämhätetään paikoilleen, kieltäydytään kohtaamasta todellisuutta ja saatetaan huomata, että onkin liian myöhäistä lähteä liikkeelle ja muuttua (Rasila & Pitkonen 2010, 24). Juutin & Virtasen (2009, 141) mukaan ihmiset ovat nykyään tottuneet siihen, että nykyisissä organisaatioissa muutokset seuraavat toisiaan, ja ihmiset ovatkin luoneet sopeutumismekanismien, jossa he pyrkivät vain tekemään omat työnsä muutoksista välittämättä. Haastateltava 1 on tietoisesti ottanut asenteen, että kun ihan hirveästi ei omilla teoilla pysty vaikuttamaan, niin jatkaa työskentelyä niin kuin ennenkin. Samoin haastateltava 3 sanoo, että tavallisena myyjänä hän kokee, että hänen on parasta mennä virran mukana, varsinkaan kun hänellä ei ole sen kummempia vaikutusmahdollisuuksia. Myös haastateltava 4 sanoo, että Yrityksen B yhdistyessä yritys A:han osaa myyjistä työnteko ei kiinnostanut ja he tekivät juuri ja juuri sen mitä piti eikä yhtään enempää yritetty.

Yksikään haastateltava ei havainnut muutosvastarintaa yrityssaneerauksen aikana. Kuitenkin haastateltava 1 toteaa, että myymälässä keskusteltiin kriittiseen sävyyn valikoimista ja toimituksista. Eli saneerauksella on ollut vaikutusta ostoihin ja toimituksiin ja myymälöissä ollaan oltu tyytymättömiä tähän kehitykseen. Vaikka vastarinta on jäänyt ainoastaan puheen taholle ja ollut niin sanotusti pienimuotoista, on sitä esiintynyt. Vastarinta on kenties ollut tiedostamatonta ja sitä ei oikeastaan edes ole osattu tunnistaa vastarinnaksi. Myöskään haastateltava 2 sanoo, että ei ole havainnut, ainakaan tietoista, muutosvastarintaa näissä muutoksissa. Mutta toisaalta hän myöntää, että esimerkiksi hänen oma epäilynsä muun muassa Yrityksen A silloista toimitusjohtajaa kohtaan ja Yritys A:n ja Yritys B:n välinen vastakkain asettelu ovat muutosvastarintaa. Tosin hän sanoo, että se ei ollut tietoista tai tahallista. Hänen mielestään muutosvastarinta hidastaa muutosprosessia ja jos muutokset eivät ole mieluisia, hyvään työmotivaatioon on todella vaikea päästä takaisin.



Muutosvastarinnan tunnistaminen ylipäänsä osoittautui hankalaksi sekä vastarinnan tunnistaminen omassa käyttäytymisessä ja ajattelussa eri tilanteissa. Olisikin tärkeää, että sekä muutosvastarinta että sen taso tunnistettaisiin entistä paremmin.

Yritys B:n yhdistyessä yritys A:han haastateltavat 1 ja 3 eivät huomanneet muutosvastarintaa heidän omassa toimipisteessään. Toisaalta he sanoivat havainneensa vastarintaa entisen Yritys B:n työntekijöissä. Haastateltavan 2 ja 3 mukaan osa entisen Yritys B:n työntekijöistä irtisanoutui ja moni uhkasi irtisanoutua. Entisen Yrityksen B työntekijät myös pitivät itseään parempina, he aiheuttivat vastakkain asettelua. Haastateltava 4 sanoo, että huomasi heidän työyhteisössään muutosvastarintaa erityisesti Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han. Suuri osa työntekijöistä uhkasi irtisanoutua myymäläpäällikön vaihdon vuoksi. Lisäksi osaa myyjistä työntekeä ei kiinnostanut ja he tekivät juuri ja juuri sen mitä vaadittiin eikä enempää yritetty.

Haastateltava 1 ei ole havainnut muutosvastarintaa Yritys A:n liiketoiminnan myynnissä uudelle omistajalle. Ainoa siihen viittaava tekijä on, että eräs työntekijä on ostanut kaikenlaista, mitä kokee tarvitsevansa, sillä on liikkunut huhuja, että henkilökunnan ostoetu tulee muuttumaan huomattavasti kuin se on ollut tähän asti. Toisaalta tämä on hänen mielestään vain järkevää. Tämä liiketoiminnan myynti on kuitenkin niin uusi asia, että käytännössä mitään muutosta ei ole ehtinyt tapahtua, joten ei sinällään ole tästä vielä enempää sanottavaa. Haastateltava 3 sanoo myös, ettei ole huomannut vastarintaa Yrityksen A liiketoiminnan myynnissä uudelle omistajalle.

Haastateltava 3 toteaa kuitenkin, että jos ei välineitä tule, niin monelle se on negatiivinen seikka eikä hän todellakaan ole ainoa. Myymälöiden välillä liiketoiminnan myynti ei ole hänen mielestään tällä kertaa aiheuttanut kitkaa. Myös haastateltavan 4 mukaan kaikki ovat reagoineet välinepuolen lopettamiseen ja se on raskas paikka. Hänen mukaansa kuitenkin kaikki ovat pysyneet positiivisena. Uskoa luo, että uusi omistaja on iso toimija ja että toimitusjohtajana on pitkä kokemus urheilukaupasta jälleenmyyjänä. Haastateltavan 4 mukaan on kuitenkin positiivista, että muutoksia tulee, vaikka välillä saakin jännittää, mitä tulevaisuus tuo. Liiketoiminnan jatkuminen on aina parempi kuin konkurssiin ajautuminen.

Onkin hyvä ensin tiedostaa ja tunnistaa muutosvastarinnan olemassaolo ja taso. Muutosvastarinnan ja tunteiden todellisuus on hyväksyttävä, ja niitä käsiteltävä. Positiivisia tunteita voidaan vahvistaa koko matkan ajan. Monesti muutos onnistuu vasta jatkokierroksilla, sillä koko asia joudutaan miettimään uudelleen. (Erämetsä 2003, 100–101.) Muutokseen suhtautumiseen vaikuttaa

merkittävästi se, millaisia kokemuksia meillä on aikaisemmista muutoksista. Aiemmat onnistuneet kokemukset ovat avuksi myös uusissa muutostilanteissa. Juuri tämä saattaa olla useita muutoksia ja elämää enemmän nähneiden vanhempien työntekijöiden vahvuus. Useita muutoksia kokeneet työntekijät suhtautuvat uusiinkin muutoksiin rauhallisemmin ja rakentavammin kuin muut. (Arikoski & Sallinen 2007, 51.)

Yrityssaneeraus, Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han sekä Yrityksen A liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle, ovat aiheuttaneet erilaisia tuntemuksia kuten innostusta ja pettymyksiä haastateltavien työyhteisöissä. Mitä lyhyemmäksi epävarmuuden ja hämmennyksen aika jää, sitä nopeammin haltuunotto tapahtuu (Ranki 2011, 19). Vaikka kaikilla haastateltavilla on säilynyt työpaikka yhteistoimintaneuvottelujen jälkeen ja yrityksen toiminnan jatkuessa, niin voidaankin todeta, että myös myönteisiin elämänmuutoksiin liittyy surua, sillä niissä joudutaan luopumaan joistakin asioista. Olennaista muutoksesta selviytymisen kannalta onkin, miten hyvin muutokseen liittyvä surutyö on tapahtunut. Surutyö on luonnollinen, välttämätön ja eheyttävä prosessi, joka auttaa ihmistä sopeutumaan muuttuneeseen tilanteeseen (Aro 2002, 24–25.)

Haastateltavan 1 mukaan muutosvastarinnasta pääsee yli kun jaksetaan perustella ja selvittää asiat. Hänen mukaansa esimiehen tulisi selvittää työntekijöille, millaisia positiivisia vaikutuksia muutoksella ja tietynlaisella käyttäytymisellä on tai miten tietynlainen käytös haittaa muita. Haastateltava 1 korostaa myös esimerkin voimaa. Itse hän on päässyt suhteellisen helposti läpi näiden erilaisten muutosten. Haastateltavan 3 mukaan muutosvastaisuudesta pääsee yli hiljalleen kun uudet asiat on sulateltu ja hyväksytty. Haastateltavan 4 mukaan muutos saattaa pelottaa ja muutoksista sen aiheuttamista seurauksista on kyettävä keskustelemaan. Jos haluaa kehittyä, on kyettävä muuttumaan. Se että jäädään paikoilleen negatiiviseen kierteeseen, eikä yritetä mennä eteenpäin, on hänen mielestään lapsellista. Muutosvastarinta lähtee aina henkilökohtaisista näkemyksistä ja siitä, miten asioita käsittelee. Henkilökohtainen asennoituminen voi olla todella jyrkkää tai rakentavaa. Hän uskoo, että esimiestyöskentelyllä on iso merkitys, miten muutosvastarinnasta pääsee yli. Esimiehen täytyy yrittää kannustaa ja kysellä, yrittää kehitellä keskustelua niin, että jokainen ymmärtää, mihin ollaan menossa.

Ihmiset ovat nykyään jo väistämättä tottuneet siihen, että nykyisissä organisaatioissa muutokset seuraavat toisiaan. Tutkimusten mukaan ihmiset ovatkin luoneet sopeutumismekanismin, jossa he pyrkivät vain tekemään omat työnsä muutoksista välittämättä. (Juuti & Virtanen 2009, 141.) Jatkuvasti toisiaan seuraavat rajut muutokset vaikuttavat muutosvastarintaan kahdella tavalla. Toisaalta

ne lisäävät sitä, koska ihmiset eivät jaksakaan uskoa taas uuden muutoksen tuovan mukanaan mitään ratkaisevan hyvää. Toisaalta ne vähentävät näkyvää vastustusta, sillä ihmiset turtuvat muutokseen, eivätkä jaksakaan reagoida niihin kovin voimakkaasti. (Rasila & Pitkonen 2010, 24.) Juutin & Virtasen (2009, 140) mukaan yksilöt kokevat myös ajan kulun muutoksissa hyvin yksilöllisesti. Joillekin vuosi on ikuisuus, toisille taas erityisen nopeasti kuluva aikajakso. Haastateltavan 2 mukaan muutokset ovatkin seuranneet toisiaan melko nopeasti. Hänestä tuntuu, että nämä pari vuotta ovat olleet yhtä myllerrystä ja että on menty kehityksessä huonompaan suuntaan. Hänen mukaansa jatkosta ei tiedä mitään varmaa tai, että mitä tulevaisuuden valikoima ja konsepti tulevat olemaan. Tämä vaikuttaa myös työskentelyyn asiakaspalvelussa.

## **5.2 Muutosjohtaminen ja esimiestyö**

Tässä osiossa käydään läpi työntekijöiden näkökulmasta esimiestyön onnistuminen yrityssaneerauksen, Yrityksen B yhdistymisen yritys A:han ja Yritys A:n liiketoiminnan myynnin aikana. Lisäksi käsitellään, miten työntekijät näkevät esimiehen tehtävän sekä yrityksen johdon roolin muutoksessa sekä miten työntekijät näkevät yrityksen tulevaisuuden.

### **5.2.1 Yrityssaneeraus**

Haastateltavat 1 ja 3 saivat tiedon yrityssaneerauksesta henkilökohtaisesti esimieheltään, jota he pitivät hyvänä ratkaisuna. Haastateltavan 1 mukaan hänellä oli hyvä ja luottamuksellinen suhde silloiseen esimieheensä, joten hänen mielestään oli hyvä, että asia tuotiin esiin kahden kesken ja että siitä voitiin puhua luottamuksellisesti. Stenvallin & Virtasen (2007, 60–61) mukaan henkilökohtaisen kohtaamisen varmistaminen onkin muutosjohtajan keskeinen haaste. Haastateltava 3 mukaan tieto yrityssaneeraukseen joutumisesta esitettiin niin kuin kuuluukin. Hänen mukaansa sanottiin suoraan, missä tilanteessa ollaan ja millaisia ratkaisuja joudutaan mahdollisesti tekemään. Asiasta keskusteltiin myös yhdessä muiden työntekijöiden kanssa. Stenvallin & Virtasen (2007, 64) mukaan muutostilanteissa viestintä antaa mahdollisuuden erilaisten epäselvyyttä ja epätietoisuutta vahvistavien asioiden yhdessä pohtimiseen ja jäsentämiseen.

Yritys A oli yrityssaneerauksessa jo ennen Yritys A:n ja Yritys B:n yhdistymistä. Haastateltavalla 2 ei ollut tietoa siitä, että Yritys A oli yrityssaneerauksessa ja samoin hän arveli, että kovin moni muukaan työntekijä tätä asiaa tiesi. Hän ei osannut sanoa, miten yrityssaneeraus olisi mahdollisesti vaikuttanut työyhteisöön, sillä hänellä ei ollut käsitystä, mitä yrityssaneeraus kokonaisuudessaan pitää sisällään. Aikaisemmin haastateltava 4 toimi Yritys B:n myymäläpäällikkönä ja hänellä oli jo ennen Yritys B:n yhdistymistä Yritys A:han niin sanotusti sisäpiirin tietoa, että Yritys A on yrityssaneerauksessa. Muulle heidän toimipisteensä henkilökunnallehan tieto tuli vasta yrityskaupan jälkeen.

Hyvin tärkeä rooli muutoksen johtamisessa on viestinnällä. Muutosta koskevaa virallista tietoa olisi hyvä olla mahdollisimman helposti saatavilla mahdollisimman paljon, koska ihmiset ovat muutostilanteessa paitsi erittäin uteliaita, myös tarvitsevat tietoa oman toimintansa organisoimiseksi ja ohjaamiseksi. Tietämättömyyden tunne voi verottaa toimintakykyä. Perussääntö on, että tiedottamisen henkilökunnalle pitäisi olla niin avointa kuin mahdollista (Aro 2002, 75.) Haastateltavan 4 mukaan yrityssaneerauksesta olisi pitänyt tiedottaa entisen Yritys B:n työntekijöille heti ja kertoa suoraan, mitä se tarkoittaa. Ettei henkilökunnan olisi tarvinnut muun muassa jännittää voiko jotain tilata tai ei ja niin edelleen.

Työyhteisön viestintä voi olla kapea-alaista, jos viestintä pelkistyy varsin suppeaksi tiedottamisen toimintatavaksi ilman sen suurempaa merkitystä. Tällainen toiminta on virheellistä ja työyhteisöviestinnän merkitystä väheksyvää. Varsinkin muutostilanteissa viestintä on kriittinen tekijä toiminnan jatkuvuudelle ja menestymiselle. Muutostilanteessa kyse on siitä, kuinka monimutkaisetkin asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi. (Stenvall & Virtanen 2007, 61.) Haastateltavan 3 mukaan saneerausilmoituksen antamisen jälkeen tiedonkulku ontui. Haastateltava 3 on todennut, että ”Yrityssaneerauksen aikana olo oli monesti hyvin sekava kun ei tiennyt, missä mennään milloinkin. Oli stressaavaa, eikä pystynyt aina täysillä keskittymään omaan työhön kun kaikenlaisia huhuja aina pyöri, ja mietti pahinta.”

Sekä haastateltavat 1, 3 ja 4 näkevät, että yrityssaneeraus oli tarpeellinen. Se on hyvä asia, jos saadaan yrityksen talous tasapainotettua ja saadaan yritystoiminta toimimaan uudelleen terveellä pohjalla. Haastateltavan 1 ja 3 toimipisteessä ei yrityssaneerauksen seurauksena tapahtunut irti-sanomisia, mutta ainakin muualta myymäläverkostoa karsittiin ja työntekijöitä vähennettiin. Haastateltava 4 näkee, että saneeraus oli seurausta epäonnistuneesta strategiasta.

Kaikki haastateltavat sanovat samaa, että esimies ei olisi mitenkään erityisesti tukenut häntä tai muita työntekijöitä yrityssaneerauksen aikana. Toisaalta he sanovat, etteivät kaivanneetkaan tukea. Toisaalta haastateltava 3 sanoo, että yrityssaneeraus oli hänelle aivan uusi tilanne ja ei oikein tiennyt, mitä olisi voinut kysyä ja miten tai mitä ajatella asiasta. Hän olisi kaivannut enemmän keskustelua eikä vaan sitä, että uusi asia ilmoitusluonteisesti kerrotaan. Haastateltavan 1 mukaan he ovatkin enemmän kollegojen kanssa spontaanisti keskustelleet ja käsitelleet asioita yhdessä. Haastateltava 4 kokee, että hän on aika samalla viivalla nykyisen uuden myymäläpäällikön kanssa, joten hän kokee, että he auttavat toinen toisiaan keskustelemalla. Itse asiassa hän on se, jonka puoleen työntekijät kääntyvät tällaisissa asioissa kun kaipaavat tukea, eikä myymäläpäällikkö.

Vuorovaikutus ei merkitse pelkästään tiedon siirtämistä, vaan tietoa ennen muuta tiedon luomista. Pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä vaan muutosta koskevaa tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää. Kun asioita pohditaan aidosti yhdessä, voidaan viestinnän sanoa luovan yhteisöllisyyttä (Stenvall & Virtanen 2007, 64.)

## **5.2.2 Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han**

Haastateltavat 1, 2 ja 3, saivat tiedon Yritys A:n ja Yritys B:n yhdistymisestä henkilökohtaisesti esimieheltään. Haastateltava 1 ehti tätä ennen nähdä ja lukea asiaa koskevan tiedotteen, joka oli jätetty toimipisteen taukahuoneeseen ja haastateltavalle 2 esimies soitti kyseisen asian tiimoilta palaveriin hänen ollessaan lomalla. Haastateltava 4 taas tiesi yhdistymisestä jo etukäteen, sillä hän oli Yrityksen A ja Yrityksen B yhdistyessä Yrityksen B myymäläpäällikkö. Arikosken & Sallisen (2007, 83) mukaan jos esimies saa tietää muutoksesta ennen työntekijöitään, hänellä on aikaetu puolellaan, jolloin hänellä on enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Hänellä on myös enemmän myös surutyöhön ja vanhasta pois oppimiseen.

Yrityksen A ja Yrityksen B yhdistymisessä Yritys A:ksi oli haastateltavan 4 mukaan järkeä, jos haluttiin enemmän volyymia. Toinen tukee toista. Yritys A oli silloin saneerauksessa ja Yrityksen B puolelta oli osaamista väline puolelle, minne Yritys A aikoi suunnata toimintaansa. Lisäksi Yritys B:n toimintaa ajatellen, saatiin lisää pääomaa. Haastateltavan 1 ja 3 mukaan yhdistymistä perus-

teltiin muun muassa kattavammalla toimipisteverkostolla ja Pohjois-Suomen valloituksella. Haastateltavia hämmensikin, miksi muun muassa erään toisen kaupungin myymälä suljettiin ja heidän kaupunkiinsa sitten jäi kaksi eri toimipistettä. Haastateltava 3 mukaan Yrityksen B kautta piti saada tietoa ja taitoa. Hänen mielestään jälkikäteen ajateltuna olisi ollut järkevää keskittyä Yrityksen A oman toiminnan ja imagon kehittämiseen eikä ”haukata ristiksi vielä toista uppoavaa laivaa”.

Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han tuli haastateltavalle 2 yllätyksenä ja nyt kun tietää lopputuloksen, niin hän ei näe, miksi yhdistyminen alun perinkään oli tarpeellinen. Hän arvelee, että ainut hyöty yhdistymisestä oli Yrityksen B yrittäjälle, että elämäntyö ei yrityksen nimellä mennyt konkursiin. Viestintä organisaatiosta käsin vaikuttaakin haastateltavien mukaan olevan hyvin yksipuolista ja suppeaa jättäen työntekijöille toiminnan tarkoituksen kyseenalaiseksi ja mahdollisuuden spekulointiin. Haastateltavien mukaan ilmeisesti yrityksen johdossa viestintää ole suunniteltu tai viestintän tavoitteita ei ole pohdittu. Kuten Stenvall & Virtanen (2007, 61) sanoo, tällainen toiminta on virheellistä ja työyhteisöviestinnän merkitystä väheksyvää.

Haastateltavan 1 tai 3 työnkuvaan Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han ei käytännössä vaikuttanut. Järjestelmien ja käytäntöjen yhdistämiseen ja muuhun vastaavaan toimintaan meni paljon aikaa, joten haastateltavien mukaan se tuotti lisätyötä. Myymälöitä tuli kerralla lisää useampi, mutta meni aika kauan aikaa ennen kuin haastateltaville selvisi, mikä yritys jatkossa on kyseessä eli Yritys A vai Yritys B. Haastateltavien mukaan työntekijöille ei ollut selvää, mikä yritys he olivat, joten asiakkaillekin oli vaikeaa informoida asiaa selkeästi ja asiakkaiden ottaa informaatio vastaan. Varsinkin kun haastateltavan 3 toimipiste oli vesivahingon vuoksi suljettu ja entisen Yritys B:n toimipisteet toimivat edelleen vanhalla nimellä. Myös haastateltava 4 sanoo, että meni jonkin aikaa ennen kuin oli selvillä onko yhdistynyt yritys, Yritys A vai Yritys B. Haastateltavan 2 mukaan yhdistymisestä seurasi se, että hänen silloisen toimipisteen nimi ensin muutettiin Yritys A:n nimen alle ja viikon päästä uusien nimilautojen vaihtamisesta koko toimipiste suljettiin. Hänen mielestään tämä osoittaa, ettei omistajallakaan ollut mitään tietoa, minne päin ”laiva seilaa”. Tämä kuvaa selvästi, ettei johdollakaan ollut selkeää näkemystä yrityksen päämäärästä. Stenvallin & Virtasen (2007, 64) mukaan henkilökunnalle uudistus jää etäiseksi jos johtajat kertovat vain suurista linjoista ja uudistuksen periaatteista.

Kun Yritys B yhdistettiin Yritys A:han, oli haastateltava 4 Yrityksen B myymäläpäällikkö. Muutama kuukausi yhdistymisestä hänen tilalleen yllättäen tuli uusi myymäläpäällikkö. Eräs Yrityksen A työn-

tekijä sanoi hänelle, että heidän toimipisteeseensä tulee sellainen. Hänelle asiasta ei ollut informoitu millään tavalla. Kyseinen asia on kuitenkin sen verran suuri muutos, että se olisi esitettävä henkilökohtaisesti.

Jos esimiehen luotetaan, hänen johtamiseensa luotetaan, vaikka kaikki toiminnan perustana olevat tekijät eivät olisikaan henkilöstön tiedossa (Stenvall & Virtanen 2007, 78). Onkin tärkeää, että alaiset voivat luottaa muutostilanteessa esimiehensä ja hänen motiiveihinsa (Rasila & Pitkonen 2010, 37). Stenvallin & Virtasen (2007, 60–61) mukaan henkilökohtaisen kohtaamisen varmistaminen on muutosjohtajan keskeinen haaste. Muutostilanteessa kyse on siitä, kuinka monimutkaisetkin asiat saadaan kommunikoitua ymmärrettävästi.

Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han ei haastateltavat 1, 2 tai 4 havainneet tai kaivanneet tukea esimieheltä. Haastateltavan 2 mukaan hän on saanut riittävää tukea esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa, joissa on pyritty löytämään vastauksia askarruttaviin asioihin. Haastateltavan 3 mukaan hän ei kuitenkaan saanut esimieheltä riittävästi tukea.

Haastateltavan 3 mukaan esimieheltä ei saanut riittävästi tukea. Tämä korostui hänen mielestään heidän toimipisteessään sattuneen vesivahingon aikana. Vesivahinko osui ajallisesti Yritys A:n osatessa Yritys B:n. Haastateltavan 3 toimipiste jouduttiin sulkemaan vesivahingon vuoksi. Yrityksen B toimipiste toimi edelleen vanhalla nimellä. Haastateltavalle olikin epäselvää avataanko heidän toimipistettään enää uudestaan, sillä tilojen kunnostaminen tuli kalliiksi ja yrityskaupan myötä kaupungissa oli kuitenkin yksi toimipiste. Työntekijöiden lomautus oli voimassa toistaiseksi ja mitään aikarajaa ei ollut annettu. Lisäksi hänen mielestään he saivat niin huonosti tietoa, että olo oli todella epävarma.

Haastateltava 3 kyllä puhui esimiehen kanssa, mutta esimies ei koskaan tuntunut tietävän yhtään mitään. Ilmeisesti informaatio hänellekin oli sellaista, ettei esimies tiennyt enempää. Haastateltava 3 oli kuitenkin hyvin pettynyt siihen, että hänen piti itse aktiivisesti soittaa ja kysyä esimieheltä. Esimies ei kertaakaan itse ottanut yhteyttä ja sanonut, että asiat ovat edenneet johonkin suuntaan tai että hän ei vielä tiedä, mutta ilmoittaa heti kun saa tietää. Vaikka ei mitään sanottavaa olisi ollutkaan, niin haastateltavan 3 mukaan olisi ollut hyvä jos esimies edes olisi kysynyt, että mitä kuuluu. Hän ei nähnyt esimiestä kertaakaan vesivahingon aikana, ennen kuin meni entisen Yrityksen B toimipisteeseen töihin vähäksi aikaa. Haastateltavan 3 mukaan he tapasivat muiden heidän

toimipisteen työntekijöiden kanssa useamman kerran ja juttelivat asioista. He myös ottivat työka- vereiden kanssa yhteyttä luottamusmieheen, jonka kautta he sitten saivat informaatiota ja kannus- tusta.

Perussääntö on, että tiedottamisen henkilökunnalle pitäisi olla niin avointa kuin mahdollista. Jos jotakin asiaa ei voida kertoa tai kommentoida, on hyvä kertoa vaikenemisen peruste. Tärkeitä vies- tejä on hyvä toistaa moneen kertaan ja käyttää hyväksi eri viestintäkanavia. Tärkeää on myös ker- toa se, jollei ole mitään uutta kerrottavaa ja esittää samassa yhteydessä jokin arvio, milloin mah- dollisesti on. (Aro 2002, 75–76.)

Ilman viestintää ei voi johtaa. Jos esimies ei tiedosta tätä, hän ei voi menestyä esimiehenä: Muu- tostilanteissa johtamisen ja viestinnän kytkentä on vieläkin voimakkaampi, ilman viestintää muu- tokset epäonnistuvat. Viestinnän ja johtamisen välisen yhteyden korostaminen perustuu uuden- tyyppiseen ymmärrykseen työyhteisöstä ja sen toimivuudesta. Työyhteisö on ennen muuta sosiaa- lisen konstruktio, joka hahmottuu ihmisten puheiden ja tarinoiden kautta. Henkilökohtaisen kohtaa- misen varmistaminen on muutosjohtajan keskeinen haaste. Laatujohtamisfilosofiassa on korostettu fyysisen kohtaamisen tarvetta. (Stenvall & Virtanen 2007, 60–61.)

### **5.2.3 Yritys A:n liiketoiminnan myynti**

Tieto Yrityksen A liiketoiminnan myynnistä tuli haastateltavalle 1, 2 ja 3 esimieheltä suullisesti jo samana päivänä kun esimies oli saanut tiedon liiketoiminnan myynnistä sähköpostitse. Haastatel- tavat arvostavatkin tätä, että heille kommunikoidaan suoraan ja selkeästi. Haastateltava 4 sanoo, että hän sai avainhenkilönä myös tiedon sähköpostitse. Haastateltava 2 sanoo, että myymäläpääl- likkö informoi yrityksen tiedotustilaisuudesta koko henkilöstölle ja kehotti osallistumaan siihen. Hei- dän toimipisteestään mahdollisimman moni osallistui uuden omistajan tiedotustilaisuuteen. Haastateltava 1 taas sanoo, ettei heidän esimiehensä tarjonnut aktiivisesti mahdollisuutta osallis- tua tiedotustilaisuuteen. Haastateltavan 3 mukaan heille selvisikin uusi omistaja sitten vasta myö- hemmin. Aron (2002, 75–76) mukaan tiedottamisen henkilökunnalle pitäisi olla niin avointa kuin mahdollista. On niin ikään hyvä miettiä, miten järjestetään henkilöstölle mahdollisuus antaa pa-



lautetta ja esittää kysymyksiä. Esimerkiksi joissakin suuryrityksissä ylin johto on järjestänyt kyselytunteja tai päivystänyt puhelimesta suurten muutosten yhteydessä. Olisikin hyvä jos henkilökunta otettaisiin avoimesti mukaan yhteisiin tiedotustilaisuuksiin.

Haastateltavalle 1 ja 3 liiketoiminnan myynti oli yllätys, sillä ainakin heidän yksikkönsä oli pärjännyt hyvin. Toisaalta jälkikäteen he ovat kuulleet, miten huonosti yrityksellä meni, joten yrityksen toiminta olisi ilmeisesti voinut jatkua kauaa samalla tavalla. Palaverissa onkin haastateltavien 1 ja 3 mukaan käsitelty lähinnä toimiyksikön omaa tilannetta ja jätetty koko ketjun tilanne käsittelemättä henkilökunnan kesken. Haastateltava 1, 3 ja 4 näkevät asian positiivisena, että uuden omistajan ja uuden konseptin voimin voidaan lähteä uuteen nousuun ilman rasitteita. Haastateltavan 3 mukaan häntä aluksi jännitti miten heidän toimipisteen käy kun uudella omistajalla on samassa kauppakeskuksessa toinen, tosin eri ketjuun kuuluva, myymälä. Ja toisaalta, koska kyse ei ollut yrityskaupasta, siirtyisivätkö he vanhoina työntekijöinä uuden omistajan palvelukseen vai ei. Uusi omistaja on kuitenkin vakuutellut, ettei tarvitse olla huolissaan työpaikkojen puolesta.

Haastateltavien mukaan liiketoiminnan myynti on näkynyt käytännössä siten, että he eivät saa tilata tavaraa toimittajilta ja että tietyt tuotteet ja tuoteryhmät poistetaan. Lisäksi uuden omistajan omien merkien toimitus on vahvistunut myymälöihin. Heitä mietityttää, tuleeko heistä nyt pelkästään tekstiili- ja kenkäkauppa. Haastateltavan 3 mukaan uusi tilanne vaikuttaa omaan työhön, sillä kun on tottunut välinekauppaa tekemään ja tilaamaan tuotteita tarvittaessa, niin nyt pitää vain yrittää myydä pelkästään sitä mitä löytyy hyllystä etsi asiakas sitä tai ei. Asiakkaat ovat tottuneet, että kyllä urheiluliikkeestä tulisi tietynlaista tavaraa löytyä. Haastateltavaa harmittaa, että hän kovin usein joutuu toteamaan asiakkaalle, että valitettavasti kyseinen tuote ei kuulu heidän valikoimaansa. Toisaalta kaikki on niin uutta ja vasta alussa ettei hän osaa oikein sanoa tästä uusimmasta muutoksesta enempää.

Haastateltavien 2, 3 ja 4 mukaan esimies ei ole tukenut heitä liiketoiminnan myynnin prosessissa, mutta toisaalta he eivät koe mitään erikoista tukea tarvitseviensaakaan. Haastateltava 3 sanoo kuitenkin, että tällä hetkellä informaatioita tuntuu saavan huonosti ja liian vähän. Hän kaipaasi tietoa, mitä jatkossa tulee tapahtumaan. Mikä valikoima tulee olemaan jatkossa ja millainen esimerkiksi uusi konsepti on? On hankala viestiä asiakkaille tilanteesta, sillä yrityksen johdosta päin ei saa vastauksia. Hänen mukaansa tässä tilanteessa on vaikea pitää positiivista mielikuvaa yllä niin henkilökunnan kesken kuin asiakkaillekin. Hänen mukaansa heidän myymälästään on tehty yhteistyötä

esimerkiksi eri urheiluseurojen kanssa ja yhdellä seuralla on kuukausittain ollut arvottavana lahjakortti heidän myymäläänsä, jolla voittajat ovat käyneet hakemassa erityisesti lajituotteita. ”Nyt kun nämä lahjakortin voittaneet tulevat hakemaan välineitä, niin meillä ei ole, emmekä me tiedä yhtään onko niitä jatkossa enää edes tulossa. Mitä ilmeisimmin niitä ei tule.” haastateltava 3 sanoo. Tämä asettaa haastateltavan 3 mukaan myyjän todella epäedulliseen asemaan ja samalla tietenkin myös yrityksen. Työntekijöille tämä luo henkisiä paineita. Hän toivokin, että työntekijät saisivat tietää enemmän tulevasta, jotta kommunikointi asiakkaiden kanssa helpottuisi tai saisi edes ohjeet, miten ilmaista asia asiakkaalle.

Organisaatiomuutoksissa ollaan nykyisin yhä useammin tilanteissa, jolloin kaikkea ei voida kertoa kaikille. Erityisesti pörssiyhtiöissä säännökset määräävät hyvinkin tarkasti, mitä voidaan tiedottaa yrityksen sisäpiiriin ulkopuolelle. Tällöin henkilökunta, tiedotusvälineet ja yleisö saavat tietoja samanaikaisesti, eivätkä työntekijät voi varautua etukäteen tilanteeseen. Muutoksiin saat-taa liittyä myös henkilöratkaisuja, joissa osapuolet sitoutuvat olemaan kommentoimatta asioita. Tällaiset seikat ovat erityinen haaste muutoksen johtajalle, koska henkilöstö haluaa saada mahdollisimman täydelliset faktatiedot muutosprosessin tapahtumista. Perussääntö kuitenkin on, että tiedottamisen henkilökunnalle pitäisi olla niin avointa kuin mahdollista. Jos jotakin asiaa ei voida kertoa tai kommentoida, on hyvä kertoa vaikenemisen peruste kuten lainsäädäntö tai tehty sopimus. (Aro, 2002, 75–76.)

Rasilan & Pitkosen (2010, 25) mukaan muutosvastarintaa vähentää, jos työntekijöillä on mahdollisuus keskustella muutoksesta ja jos he voivat aktiivisesti osallistua jo muutoksen valmisteluvaiheessa. Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 172–173) mukaan puutteellinen tiedotus organisaation toimintaan liittyen on yksi tärkeimmistä epävarmuuden aiheuttajista työssä. Lanningin, Roihan & Salmisen (1999, 59) mukaan johto osoittaa omalla toiminnallaan ja käytöksellään, mitkä asiat ovat tärkeitä ja panostamisen arvoisia.

#### **5.2.4 Esimiehen tehtävä**

Haastateltava 2 näkee, että muutosjohtamisessa esimiehen rooli on erityisesti tiedonkulun varmistamisessa. Hänen mielestään työntekijöiden pitäisi saada ajan mukaista tietoa heti kun se kerrottavissa on. Hänen mukaansa pahinta on luulojen varassa oleminen ja kun ei tiedä varmaksi eikä

ole mitään ohjeistustakaan miten asiakkaille asian ilmaisee. Se luo hänen mukaansa epävarmuutta. Haastateltavan 2 mukaan tärkein esimieheltä saatava tuki onkin nimenomaan tiedon kulun varmistaminen ja että esimies ottaa selvää asioista, ja että asiat käydään läpi työntekijöiden kanssa. Jos tulee kysyttävää, niin kysymyksiin pyritään etsimään vastauksia. Hänen mielestään yritysmaailmassa tieto jää monesti jonnekin välille tai sitä pidetään itsestään selvyytenä, eikä informaatioita aktiivisesti kerrota ja avata työntekijöille. Hän arvelee, että se olla saattaa vahingossa tiedon pimittämistä tai sitten välillä ihan tietoistakin. Hänen mukaansa aina ei ole mitään varmaa tietoa ylimmässä johdossakaan, mikä hänen mielestään on huolestuttavaa. Myös haastateltavan 3 mukaan esimiehen kuuluu pitää huolta, että työntekijät saavat informaatiota ja että sitä saadaan ajallaan.

Esimiehen olisikin hyvä tiedostaa, että ilman viestintää ei voi johtaa. Muutostilanteissa johtamisen ja viestinnän kytkentä korostuu, ilman viestintää muutokset epäonnistuvat. Stenvallin & Virtasen (2007, 64) mukaan tavallinen ongelma on, että muutosjohtajat kertovat vain suurista linjoista ja uudistuksen periaatteista. Henkilöstölle tällainen uudistus jää etäiseksi, koska heille olevia tärkeitä asioita ei käsitellä.

Luottamus on muutosjohtajan työkalu. Ilman luottamusta myös esimiesten on vaikea tehokkaasti edistää tahtomiaan asioita ja antaa suunta toiminnalle. Jos esimiehen luotetaan, hänen johtamiseensa luotetaan, vaikka kaikki toiminnan perustana olevat tekijät eivät olisikaan henkilöstön tiedossa. (Stenvall & Virtanen 2007, 78.) Tietoon perustuva luottamus syntyy siitä, että kumppaneiden ja yhteisön toiminnasta ja erilaisten tapahtumien todennäköisyydestä on kaikilla riittävästi informaatiota. Luottamuksen kannalta onkin monesti ratkaisevaa ylimmän johdon toimien riittävä läpinäkyvyys. (Mattila 2007, 50–51.)

Vuorovaikutus ei merkitse pelkästään tiedon siirtämistä, vaan tietoa ennen muuta tiedon luomista. Pelkkä muutosta koskevan tiedon siirtäminen ei riitä vaan muutosta koskevaa tietoa pitää jäsentää, muokata ja tuottaa, jotta tieto muutoksen syistä, toteutustavoista ja oletetuista vaikutuksista olisi ymmärrettävämpää. (Stenvall & Virtanen 2007, 64.) Haastateltavan 1 mielestä esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa onkin saada työntekijät näkemään visio, jonka ”pääkallon paikalla” isommat johtajat ovat luoneet ja miten se käytännössä toteutetaan mahdollisimman mutkattomasti. Myös haastateltavan 3 mukaan esimiehen tulee tehdä selväksi, mikä muuttuu ja miten sekä miten asiat tulisi jatkossa hoitaa eikä vain kertoa annettu informaatio. Myös haastateltavan 4 mukaan esimiehen pitää yrittää kehitellä keskustelua niin, että jokainen ymmärtää, mihin ollaan menossa.

Organisaation johtamisessa korostuu oman esimerkin näyttäminen. Dialoginen työyhteisöviestintä on kaksisuuntaista, tukee organisaatiota ja sen yksilöitä heidän tavoitteidensa saavuttamisessa, vahvistaa sidosryhmäsuhteita ja yhteisön aineetonta pääomaa. Viestintä on luonteeltaan keskusteluun tähtäävää ja lähtökohtana ovat organisaation strategiset valinnat. (Stenvall & Virtanen 2007, 62.) Haastateltavan 3 mukaan esimieheltä pitäisikin saada rauhoittavaa ja kannustavaa esimerkkiä.

Lisäksi haastateltava 4 katsoo, että esimiehen tulisi kannustaa ja kysellä, lukea työntekijöiden mielialoja. Esimies kertoo informaation ajoissa kaikille ja näyttää omalla esimerkillään, miten toimia. Hän vastaa kysymyksiin ja pitää palavereita sekä kehityskeskusteluja. Jos henkilökunnalta tulee jotain negatiivista, niin sitä ei tuomita vaan kyseisestä asiasta keskustellaan ja yritetään löytää positiivinen ratkaisu. Lindgrenin (2008, 46) mukaan palaute on keskeinen lähtökohta oppimiselle, kehittymiselle ja kehittämiselle. Työyhteisön johtamisjärjestelmän tulee myös omalta osaltaan varmistaa palautteen antaminen ja saaminen. Palautteen antamisessa, käsittelyssä ja hyödyntämisessä mikään ei korvaa oma henkilökohtaista esimiestä, joka ymmärtää myös asian inhimillisen puolen. Palautteen antajana hän toimii alaisensa resurssina ja pedagogisena johtajana.

Esimieheen kohdistuu muutostilanteissa suuria odotuksia. Toivomme, että hän kertoo meille kaiken haluamamme ja kuuntelee huoliamme sekä innostaa meitä muutokseen. Toivomme myös, että hän pitää puoliamme ja ratkaisee asiat puolestamme. Esimies on kuitenkin usein muutostilanteessa puun ja kuoren välissä. Alaiset odottavat häneltä paljon, mutta hän on myös itse muutoksen keskellä ja käy läpi samoja kysymyksiä kuin muutkin. Hänen odotetaan jakavan tietoa, vaikka hänellä ei välttämättä ole sitä yhtään enempää kuin alaisillakaan tai hänellä ei ole lupa ketoa kaikista asioista vielä. Hän voi pelätä kohdata alaisiaan, koska ei tiedä, miten vastaisi heidän kysymyksiinsä. (Rasila & Pitkonen 2010, 36–37.)

Haastateltavalle 2 ja 4 entisen Yritys B:n strategia oli jäänyt selkeästi mieleen. Heidän mukaansa heille myös tuli selkeäksi Yrityksen A strategia, mutta sen toteutus lopulta jäi epäselväksi. Myös haastateltavat 1 ja 3 sanovat, että heille yrityksen strategia on ainakin pääpiirteittään selvillä. Toki kaikki arvelevat, että strategia tulee varmasti muuttumaan uuden omistajan myötä. Haastateltava 3 sanookin, että tällä hetkellä on hieman epävarmaa kun ei tiedä mihin ollaan menossa, ja ketä vastaan yritys haluaa lähteä kilpailemaan. Haastateltava 2 odottaa, että jonkin näköinen strategian

jalkautus tulee tämän uuden omistajan taholta, sillä pitäähän ne toimenpiteet ja tahtotila olla kohdillaan, joilla uusiin tavoitteisiin tähdätään. Uuden omistajan konsernilehteä lukiessa hänen huomionsa kiinnittyy kuluttajamyynnin kasvattamiseen.

Aidossa kilpailutilanteessa toimivalle yritykselle strategia on välttämättömyys, olemassaolon ja hengissä pysymisen ehto. On pystyttävä pärjäämään kilpailussa, mikä edellyttää kykyä erottautua kilpailijoista jollakin tavalla. On myös tärkeää, että tarkastelu ulotetaan tuleviin vuosiin, jotta pystytään kohdistamaan huomio oikeisiin tarpeisiin ja asiakkaisiin, huomaamaan tarvittavat muutokset ajoissa ja tehostamaan resurssien oikeaa kohdentamista ja käyttöä. (Kamensky 2014, 16–17.)

Visio on kuva organisaation tulevaisuuden tilasta. Visio näyttää kehittämisen suunnan. Se on kuvi- telma siitä, millaisessa ympäristössä organisaatio toimii tulevaisuudessa, millaisia ovat organisaa- tion arvot, rakenteet ja toimintatavat, mitä tuotteita valmistetaan ja kenelle, millainen yrityksen hen- kilöstö on ja niin edelleen. (Lanning, Roiha & Sallinen 1999, 84.) Onkin tärkeää, että myös työntekijät tietävät, mikä on yrityksen strategia ja visio. Ilman selkeää päämäärää työ voi tuntua merkityk- settömältä ja tulevaisuus epävarmalta. Toisaalta työntekijöissä on aiheuttanut hämmennystä, että johdon toimet eivät ole näyttäneet noudattavan yrityksen strategiaa.

### **5.2.5 Tulevaisuus**

Yrityksen A liiketoiminnan ostaneen toimijan koko konsernin tulevaisuuden haastateltavat näkevät positiivisena. Haastateltavat perustelevat tätä sillä, että uudella omistajalla on laaja oma tuotanto ja sitä myydään maailman laajuisesti ja lisäksi heillä on kokemusta sekä maahantuonnin että jälleen myynnin puolelta vuosia.

Yrityksen A tulevaisuuden suhteen haastateltavien odotukset eroavat toisistaan. Haastateltava 1 on ainoa, joka näkee Yrityksen A tulevaisuuden uuden liiketoiminnan omistajan alaisuudessa hy- vältä. Tätä hän perustelee samoin kuin edellä, eli uusi omistaja on vakavarainen kansainvälinen toimija ja heillä on vakiintunut asema ja tietoa, taitoa sekä resursseja. Heillä on siis kapasiteettia hankkia myyntiin sellaista tavaraa, jota kysytään. Haastateltavat 2 ja 3 uskovat, että Yrityksellä A on mahdollisuuksia menestyä uuden omistajan ohjauksessa, mutta tulevaisuus heidän mielestään on epävarma. Haastateltava 3 ei odota lähitulevaisuudelta kovin mullistavia asioita. Haastateltavan

2 mukaan Yrityksen A tilanne hieman arveluttaa, sillä mitään tietoa uudesta konseptista ei ole, joten vaikea arvioida onnistumista. Tämän hetken tilanteeseen peilaamalla hän ei jaksaa uskoa, että toinnasta vielä tulee kannattavaa. Haastateltavan 4 mukaan entisen Yritys A:n tulevaisuus uuden omistajan mukana olosta huolimatta tulee olemaan tiukka. Se ei tule missään nimessä olemaan helppo, sillä kilpailu alalla on kovaa ja jotenkin pitäisi pystyä erikoistumaan.

Myös oman toimipaikan tulevaisuuden suhteen haastateltavien odotukset ovat erilaiset. Haastateltava 1 ja 3 näkevät, että heidän toimipisteensä tulevaisuus näyttää hyvältä, sillä heidän toimipisteensä sijaitsee kauppakeskuksessa ja he ovat pärjänneet myynneissä hyvin verrattuna ketjun muihin myymälöihin. Sekä haastateltavan 2 ja 4 mukaan heidän toimipisteensä tulevaisuus ei näytä hyvältä. Heidän toimitilansa ovat liian vanhat ja huonokuntoiset sekä aivan liian isot uuden omistajan tarpeisiin. Lisäksi heidän liiketilan vuokrasopimus on haastateltavan 4 mukaan päättymässä. Haastateltava 2 olettaakin, että henkilöstövähennyksiä on tulossa ja ehkä vähennyksiä toimipaikkojen suhteen. Haastateltavan 4 mukaan muun muassa yhteistoimintaneuvottelut olisi pitänyt aloittaa heti kun Yritys B yhdistyi Yritys A:han ja sitä hän odottaa myös kun siirryttiin uuden omistajan ohjaukseen liiketoiminnan myynnin myötä. Jos uusi omistaja aikoo saada hänen mukaansa toiminnan terveelle pohjalle, niin huonosti toimivat toimipisteet pitäisi muun muassa heti lakkauttaa.

Haastateltavat myös näkevät oman tulevaisuutensa uuden omistajan palveluksessa hyvin eri tavoin. Haastateltava 4 toivoo, että hänellä olisi tulevaisuus yrityksessä ja että se olisi nykyistä haastavampaa työtä. Myös haastateltava 1 toivoo, että hänellä olisi tulevaisuus Yrityksessä A liiketoiminnan myynnin jälkeenkin. Tai mieluiten, haastateltava toivoisi, että tulevaisuudessa hänellä olisi töitä konsernissa jossain haastavammassa tehtävässä, mieluiten koulutustaan vastaavassa tehtävässä. Toisaalta hän on aloittanut uuden alan opinnot ja näkee, että tulevaisuus voi olla ihan yhtä hyvin siellä. Toki hän näkee, että myös uudella koulutuksella on mahdollista työllistyä konserniin haastavampiin töihin.

Haastateltava 2 ja 3 näkevät oman tulevaisuutensa uuden omistajan palveluksessa pessimistisemmin. Haastateltava 3 sanoo, että aikoinaan hänen tullessaan töihin Yritykseen A, hänestä tuntui, että hän voisi tehdä uraa yrityksessä. Nyt liiketoiminnan myynnin jälkeen se kuitenkin tuntuu hänestä epävarmalta ja epätodennäköiseltä. Omasta tulevaisuudestaan konsernissa hän ei oikein osaa sanoa, sillä hän ei ole perillä kuinka hyvin muun muassa konsernin sisällä voi vaihtaa työ-

paikkaa tai ylentyä. Häntä kiinnostavat kuitenkin muut vaihtoehdot kuin pelkkä myymälätyöskentely. Haastateltava 2 mukaan hänellä tuskin tulee olemaan tulevaisuutta uuden omistajan palveluksessa.

Vaikka haastateltava 1 ja 4 eivät välttämättä näekään yrityksen tulevaisuutta mitenkään erityisen hyvänä, heidän positiivista asennetta voi selittää nominatiivinen sitoutuminen. Se on yksilön ja organisaation välisen psykologisen sopimuksen muoto, joka perustuu uskomukseen ihmisen moraalista velvollisuudesta jatkaa organisaation palveluksessa. (Aro 2002, 66–67.) Lisäksi tämän hetkinen yleinen taloudellinen tilanne ei ole mitenkään erityisen hyvä, joten uutta työtä ei välttämättä ole aivan helppo löytää. Halutaankin pitää toivoa yllä ja kiinni siitä mitä on.

Toisaalta haastateltavat 1 ja 4 ovat ehkä niin sanottuja seurailija tyyppejä, jotka ovat Mattilan (2008, 43) mukaan perustoiminnan tukipilareita. Kun riittävä usko muutoksen pysyvyyteen ja onnistumiseen alkukankeuden jälkeen kasvaa, kestää seurailijoiden sitoutuneisuus monet vastoinkäymiset. Tämä on työyhteisön jatkuvuuden ja toiminnan tuloksellisuuden kannalta tärkeä voimavara. Seurailijoille leimallista on voimakas kiinnittyminen lähityöyhteisöön ja sitoutuminen työpaikkaan. Mitä tärkeämmältä työyhteisö tuntuu, sitä suurempiin sen puolesta yleensä ollaan valmiita.

Haastateltavat 2 ja 3 ovatkin useaan otteeseen maininneet, että eivät saa riittävästi tietoa eikä heillä ole varmuutta yrityksen tulevaisuuden visioista. Tämä saattaa heijastua myös epävarmuutena oman tulevaisuuden odotuksiin yrityksen palveluksessa. Aron (2002, 75) mukaan tärkeitä viestejä onkin hyvä toistaa moneen kertaan ja käyttää hyväksi eri viestintäkanavia. Tärkeää on myös kertoa se, jollei ole mitään uutta kerrottavaa ja esittää samassa yhteydessä jokin arvio, milloin mahdollisesti on.

Haastateltavat 2 ja 3 taas edustavat ehkä enemmän Mattilan (2008, 44) kuvailemaa epäilijä tyyppiä. He suhtautuvatkin varautuneesti työpaikan ja työn muuttumiseen. Epäluulon taustalla vaikuttavat usein miten aiemmat huonot kokemukset, joten epäilijöiden mielialaa leimaavat pettymykset aiempiin vaiheisiin. Johdon ja organisaatioviestinnän tavallisesti melko suurelliset missio-, visio- ja strategiajulistukset ovat puheen tasolle jäädessään monesti suurin syy epäuskoon. Haastateltava 2 ja 3 mainitsivatkin, että Yrityksen A strategian toteutus jäi epäselväksi ja että he olivat pettynyt toimintaan kehittymiseen.

Mattilan (2008, 45) mukaan tyypillistä on myös, että epäilijät kyseenalaistavat muutoksen, jos tarjottu uusi malli ei tunnu olevan sopusoinnussa entisen toiminnan arvopohjan kanssa. Tämän haastateltavat 2 ja 3 ovat myös useasti tuoneet ilmi. He ovat olleet huolissaan uuden omistajan tuomista muutoksista muun muassa valikoimaan ja palveluun. Toisaalta heidän surutyönsä on vielä selvästi kesken. Mattilan (2008, 45) mukaan epäilijän rooli ei kuitenkaan tarkoita loputonta vastaan haraamista. Moni epäilijä kuvaa omaa sitoutumistaan ja asennettaan työhön yhä perusmyönteisesti, vaikka uudistusten sulattelu viekin aikaa. Esimerkiksi haastateltava 3 on maininnut, että hän hoitaa perustyöt niin hyvin kuin pystyy, sillä se on ainut, mitä hän voi tehdä.

### 5.3 Työhyvinvointi

Kaikki haastateltavat sanovat, että merkityksellisin osa-alue työhyvinvoinnin kannalta heille on henkinen hyvinvointi. He korostavat erityisesti hyvän työilmapiirin merkitystä. Haastateltavan 4 mukaan työhyvinvointi on kaiken hyvinvoinnin summa. Se tarkoittaa, että olet fyysisesti kunnossa ja sinulla on henkilökohtainen elämä kunnossa, jolloin viihdyt myös työssä. Vaikka haastateltava 3 mainitsee myös fyysisen hyvinvoinnin, kokee hän olevansa fyysisesti niin hyvässä kunnossa, ettei sen vaikutusta työhyvinvointiin huomaa tai siihen ei kiinnitä huomioita. Haastateltavalle 1 tauot ovat tärkeitä jaksamisen kannalta ja ne tukevat myös sekä henkistä että fyysistä hyvinvointia.

Haastateltavan 2 mukaan heidän työyhteisössään työkavereiden välillä ovat suhteet olleet kunnossa koko ajan. Haastateltava 4 mukaan on mukava lähteä töihin ja työkaverit ovat mukavia. Hänen mukaansa Yrityksen B aikana heillä oli erityisen hyvä henki, puhallettiin yhteen hiileen. Se oli omaa luokkaansa. Juutin & Vuorelan (2011, 65) mukaan sosiaalisesti aktiivinen ihminen täyttää mielensä ystävyyssuhteiden antamalla positiivisella energialla. Haastateltavan 1 mukaan sosiaalisten suhteiden ylläpito myös työaikana työkavereille juttelemalla pitääkin hänen mielestään yllä työhyvinvointia.

Haastateltavan 3 mukaan hän tulee hyvin toimeen työkavereiden kanssa ja heillä on hyvä ilmapiiri. Esimiehen kanssa voisi mennä paremminkin. Hänen mielestään kireyttä aiheuttaa muun muassa se, että huomautellaan joistain erikoisista pienistä asioista, joilla ei ole käytännössä mitään merkitystä. Huomautellaan ja naljaillaan hänen mielestään ilmeisesti siksi, että esimiehellä on huono päivä ja pinna kireällä. Hänen mielestään olisi joskus mukavaa, että huomattaisiin, mitä



kaikkea hyvää hän on saanut aikaan ja kehoitaisiin tai kiitettäisiin siitä, eikä palaute olisi aina negatiivista. Juutin & Vuorelan (2011, 69) mukaan jokainen haluaa, että hänen suorituksensa huomioitaisiin. Onkin esimiehen velvollisuus tietää, mitä henkilö on tehnyt ja, mitä saanut aikaan sekä kertoa kuinka työ on sujunut. Kriittinenkin palaute pitäisi kuitenkin esittää arvostavasti. Myös haastateltavan 1 mukaan henkilökemioista johtuvat mahdolliset jännitteet eivät ole hyvästä, mutta valitettavasti sellaista esiintyy heidän toimipaikassaan. Jännitteitä on valitettavasti esiintynyt jo vuosia ja esiintyy edelleen. Vaikkei hänellä itse ole tällaisia ongelmia kenenkään kanssa ollut, niin kyllä muiden kiistat heijastuvat myös hänen työhyvinvointiinsa.

Haastateltavan 3 mukaan hänellä ei tällä hetkellä ole esimiehen kanssa mitään kriittistä kiistaa, mikä saisi voimaan huonosti. On kuitenkin muutamia asioita, joita esimies ei hänen mukaansa hoida, ja jotka jäävät kalvamaan häntä ja tekevät lopulta ison vaikutuksen. Sovituista asioista ei pidetä kiinni, vaikka esimies on kertaalleen luvannut asian. Aina asiaa esimieheltä kysyttäessä hänellä on joku selitys tai hän jättää asian kommentoimatta ja asia jää sitten hoitamatta. Haastateltavalle 3 tulee tunne, ettei häntä arvosteta ja ettei tiedä mihin luottaa. Hänellä on epävarma olo kommunikoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen. Hänelle tulee mieleen myös tapaus, jossa esimies syyllisti erästä työntekijää aiheetta. Tämä työntekijä poistui itkien paikalta, eikä esimiestä näyttänyt kiinnostavan. Tätä asiaa ei ole käsitelty kyseisen työntekijän kanssa eikä muunkaan työyhteisön kanssa. Olisi suotavaa, että tällaiset asiat käytäisiin läpi, sillä ne jäävät vaivaamaan koko työyhteisöä. Haastateltavalla 3 on mielikuva, että heidän työyhteisössään, on itse pyydettävä apua. Hänen mielestään on hankala pyytää apua, kun ei osaa eritellä, että minkälaista tukea tarvitsisi. Riittäisi että olisi palaveri, jossa asioita voitaisiin käydä rauhassa läpi ja keskustella esimerkiksi peloista muutostilanteissa, eikä pelkästään myynneistä. Ja jos huolen aiheita tuo esiin, olisi hänen mielestään hienoa jos niihin yritettäisiin löytää ratkaisuja, eikä huolen aiheita pidettäisi tyhminä ajatuksina.

Läheskään kaikkiin organisaatioihin ei ole kyetty luomaan sellaista kulttuuria, joka tukisi ihmisten työskentelyä. Usein miten ongelmat ilmenevät ihmisten välisissä suhteissa. Ihmiset eivät halua toisilleen pahaa, he vain näkevät tilanteet ja työsuorituksen edellytykset sekä toteutustavan varsin eritavoin. Kullakin henkilöllä on oma näkökulmansa. Kun niistä ei ole yhdessä keskusteltu, eikä niitä ja niiden taustalla olevia kokemuksia ole koskaan avattu, saattavat näkemyserot olla pikemminkin sääntö kuin poikkeus. Jos organisaation kulttuuri on perinteisesti perustunut puhumattomuuteen ja jos työpaikalla on ollut eri henkilöstöryhmien välillä selkeitä rajoja, saattavat näkökulmaerot olla lähes voittamattomia. Johtamisesta tulee helposti käskemistä ja pakottamista. Tämä on omiaan

lisäämään kuilujen olemassaoloa ja rajoittamaan avointa, luottamuksellista vuorovaikutusta. Luottamuspulasta johdon ja henkilöstön välillä tulee suuri. (Juuti & Vuorela 2011, 34.)

Työstressitutkimuksissa huono esimiesalaissuhde on todettu toistuvan työstressin keskeiseksi aiheuttajaksi (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 316). Käskevä johtaminen ja pahoinvointi liittyvät toisiinsa. Kun työyhteisö voi huonosti, on hyvin todennäköistä, että syytetään muita omasta huonosta olost. Esimies syyttää alaisiaan ja pyrkii pakottamaan heidät työhön pitäen heitä laiskoina ja ammattitaidottomina. Alaiset puolestaan kokevat esimiehensä niuhottavaksi tyranniksi, jota ilman olisi parempi olla. Työyhteisö on pikemminkin taistelutanner kuin työnteolle rauhoitettu tila. Pahimassa tapauksessa ihmiset syyttävät toisiaan tekemättä jääneistä töistä tai epäonnistumisista. Luottamusta ja avoimuutta ei ole riittävästi, jos työyhteisössä esiintyy sellaista huumoria, joka satuttaa jotakuta tai joitakuita. Pilanteko ja leikilläänkin heitetyt loukkaukset madaltavat omanarvontuntoa ja vähitellen alentavat työmotivaatiota. (Juuti & Vuorela 2011, 35 – 36.) Pahoinvoinnin noidankehä on demoninen. Mikä tahansa ongelma heijastuu myös muille elämän alueille ja noidankehästä olisi päästävä pois sekä olisi kyettävä siirtämään ihminen takaisin myönteiseen kierteseen, joka johtaa hyvään oloon. Pienetkin muutokset auttavat. (Juuti & Vuorela 2011, 65.)

Työhön vaikuttamisen mahdollisuuden liittyvät seikat nousivat esiin haastateltavan 1 ja 2 vastauksissa. Haastateltavan 1 mukaan yhtenä negatiivisena puolena hän näkee viikonloppuvapaiden huonon saatavuuden. Pidemmän päälle, jaksamisen kannalta, olisi kuitenkin hyvä, että niitä saisi säännöllisesti ja ettei niiden saamista joutuisi murehtimaan. Myös tämä asia on ollut heidän toimipisteessään samalla tolalla eikä siihen ole tullut muutosta pyynnöistä huolimatta. Tietysti hän ymmärtää, ettei viikonloppuvapaita voi työn luonteen vuoksi jatkuvasti olla. Haastateltava 2 kokee tuotevalikoiman tärkeänä työn laatuun liittyen. Erikoistavarakaupan ammattilaisena hän kokee, että on ahdistavaa myydä tavaraa, jonka puolesta ei pysty olemaan ylpeä. Hänestä tuntuu, ettei sellaista tavaraa viitsi myydä asiakkaalle. Tämä aiheuttaa ristiriitoja henkisellä puolella. Juutin & Vuorelan (2011, 65) mukaan fyysinen, psyykinen ja henkinen puoli kytkeytyvätkin vahvasti toisiinsa.

### **5.3.1 Työhyvinvointi organisaatiomuutosten aikana**

Haastateltavan 4 mukaan yrityssaneeraus ei vaikuttanut hänen työhyvinvointiinsa. Hänen mukaansa yrityssaneeraus on yksi liikemaailman käytännöistä eikä siinä hänen mukaansa ole mitään

henkilökohtaista. Yrityssaneerauksessa ei haluta aiheuttaa kenellekään pahaa. Myöskään haastateltava 1 tai 3 eivät havainneet yrityssaneerauksen vaikuttavan työhyvinvointiin. He sanovat kuitenkin, että yhteistoimintaneuvottelujen aikaan oli epävarmuus tulevasta. Kun he saivat tiedon, että yhteistoimintaneuvottelut eivät kosketa heitä tai heidän toimipistettään, ei se häirinnyt heidän arkeaan juurikaan. Haastateltava 2 kokee, että henkiselä puolella huono johtaminen ja yrityksen huono taloudellinen tilanne vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja yrityssaneerauksen aikana epävarmuus vain jatkui ja jopa lisääntyi. Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 167) mukaan yrityssaneeraus voi olla työntekijälle henkisesti rankka paikka, sillä siihen liittyy olennaisesti työn epävarmuus ja työttömyyden uhka.

Haastateltava 1 on ainoa, joka ei ole huomannut eroa työhyvinvoinnissa Yritys A:n ja Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:ksi. Haastateltavan 2 mukaan epävarmuus oli läsnä tässäkin muutoksessa. Haastateltavan 4 mukaan hänen työhyvinvointinsa meni merkitsevästi huonoon suuntaan. Hänestä tuntui, ettei häntä tai hänen tekemistään arvosteta ollenkaan. Vaikka yrityksen johdon puolelta vaikuteltiin, että olette uuden myymäläpäällikön kanssa samalla viivalla, niin olihan myymäläpäällikön paikalta syrjäyttäminen niin suuri henkilökohtainen loukkaus, että ei siitä toivu. Myös haastateltavan 3 mukaan Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han vaikutti työhyvinvointiin negatiivisella tavalla. Vesivahingon vuoksi heidän toimipisteensä oli suljettu puoli vuotta korjauksen ajaksi. Hänen mukaansa se oli raskasta aikaa, sillä hänen mukaansa he eivät saaneet mitään tietoa jatkosta ja siitä aukaistaanko liike ja milloin. Haastateltavan 3 mukaan esimieheen ei tuntunut saavan kontaktia. Lisäksi hän mainitsi sen kun hän työskenteli entisen Yrityksen B toimipisteissä vesivahingon aikana. Siitä ei etukäteen ollut keskusteltu entisen Yrityksen B työntekijöiden kanssa. Heille hän varmasti vain ilmestyi yhtäkkiä paikalle ja tämän toimipisteiden työntekijät ottivatkin selvästi negatiivisella asenteen häntä kohtaan. Siellä kollegat eivät välillä tervehtineet häntä ja se ei hänen mielestään tuntunut mukavalta. Hänen mielestään oli ahdistavaa olla töissä kun sai jännittää koko ajan, jopa neuvon kysymistä. Juutin & Vuorelan (2011, 69) mukaan oikeudenmukainen kohtelu on keskeinen toive työelämässä ja jokainen toivoo, että tulisi kohdelluksi oikein. Tämä tulee selvästi ilmi haastateltavien 4 ja 3 vastauksissa. Esimiehen pitäisi nimenomaan huolehtia tästä oikeudenmukaisesta kohtelusta ja asettaa työpaikkakiusaamiselle nollatoleranssi.

Haastateltavat kokevat hyvin eri tavoin Yrityksen A liiketoiminnan myynnin uudelle omistajalle vaikuttaneen työhyvinvointiinsa. Haastateltava 3 sanoo, ettei hän huomaa eroa. Haastateltava 2 kokee, että epävarmuuden suhteen ei hän ole huomannut eroa. Toisaalta epävarmuus on kalvanut

häntä koko ajan, joten siinä suhteessa hän ei huomaa eroa. Haastateltavan 4 mukaan kun Yrityksen A liiketoiminnan myytiin uudelle omistajalle, niin se on vaikuttanut häneen piristävästi. Samaten haastateltavan 1 mukaan liiketoiminnan myynti on ehkä hivenen vaikuttanut positiivisesti yleiseen ilmapiiriin, ja se on nyt vapautuneempi ja odotetaan, että mille mallille toiminta lähtee.

Haastateltavien mukaan yrityksen taholta ei ole ollut mitään toimenpiteitä työhyvinvoinnin suhteen yrityssaneerauksen, Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han tai Yritys A:n liiketoiminnan myynnin aikana. Haastateltavan 3 ja 4 mukaan työhyvinvointiin ei ole kiinnitetty tarpeeksi huomioita, heidän mukaansa esimerkiksi palaveriteita ei pidetty ollenkaan. Haastateltavan 3 mukaan luottamusmies on ollut heistä huolissaan kuin esimies. Luottamusmies on kertonut, että ei tarvitse olla huolissaan ja että hänen kanssaan voi keskustella. Esimiesten tai johdon puolelta ei kuulunut mitään. Haastateltava 3 olisi toivonut, että esimies olisi edes joskus kysynyt, miten menee. Haastateltava 4 sanoo, että ihmiset eivät osanneet käsitellä asioita ja tunteita uuden myymäläpäällikön kanssa vaan he tulivat puhumaan asioista hänelle. Haastateltava 2 sanoo, että esimiehet kyllä yrittävät selvittää vastauksia, mutta he ovat hänen mukaan samassa veneessä, eli hekään eivät saa ylhäältä päin vastauksia. Hän ei usko, että uudella omistajalla on mitään erityistä työhyvinvointiohjelmaa, aina-kaan uusi organisaatio ei ole osoittanut tuovansa muutosta tähän aisaan.

Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 177) mukaan henkilöstön jälkihoito organisaatiomuutoksissa on kehittynyt etenkin 1990- luvun lamavuosien myötä. Yrityksillä ei ole heidän mukaansa varaa hoitaa organisaatiomuutoksia tahdittomasti ja henkilöstön näkemyksistä piittaamatta. Yrityksessä A jälkihoitoon ei juuri ole kiinnitetty huomioita ainakaan työntekijöiden kokemusten perusteella. Yhdenkään haastatellun vastauksista ei käynyt ilmi, että yrityksen puolelta olisi järjestetty niin sanottua jälkihoitoa tai että työhyvinvointiin olisi kiinnitetty huomiota muutoksen aikana. Erityisesti haastateltava 3 on todennut, että ”Yrityssaneerauksen aikana olo oli monesti hyvin sekava kun ei tiennyt, missä mennään milloinkin. Oli stressaavaa, eikä pystynyt aina täysillä keskittymään omaan työhön kun kaikenlaisia huhuja aina pyöri, ja mietti pahinta.”

Keskustelevan johtamisen keskeinen työväline ovat säännöllisesti toistuvat palaverit. Palaverit ovat yhteisiä foorumeita asioiden käsittelemiselle ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle. Palaverit ovat myös ahdistusta vähentäviä rituaaleja, jotka toistuvan luonteensa vuoksi viestivät epäsuorasti ihmisille, että kaikki tärkeät asiat on palaverissa otettu huomioon. Lisäksi viestitään epäsuorasti, että kaikki tärkeät henkilöt ovat olleet mukana. Epävarmuutta ei enää ole, koska asioista on yhtei-

sesti sovittu. Puhumattomuus ja kuuntelemattomuus ovat huippusuoritusten esteenä. Huippusuorituksen saavuttaminen vaatii kyvykkään ja innostuneen henkilön ohella myös työyhteisöä, jossa tuetaan, rohkaistaan ja kannustetaan toisia. Se vaatii myös esimiestä, joka valmentaa ihmisiä ja kannustaa heitä kohti entistä parempaa suoritusta. (Juuti & Vuorela 2011, 102, 113–114.)

### 5.3.2 Miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa?

Haastateltavien 1 ja 2 mukaan työhyvinvointia voitaisiin parantaa puhumalla avoimesti asioista, muun muassa siitä, mitä on päätösten taustalla. Ja ettei työntekijöiltä pimitettäisi tietoa vaan, että yritysjohtolta saisi selkeitä vastauksia. Myös haastateltava 4 perään kuuluttaa avoimuutta esimerkiksi viestintään, mutta myös että spekulointi lopetettaisiin hetimiten. Haastateltava 3 kokee, että esimies informoi työntekijöitä vain kun jotain sanottavaa on. Jos sanottavaa ei ole, niin esimies ei edes ilmoita, ettei mitään ilmoitettavaa ole tai ei tunnu olevan kiinnostunut miten työntekijöillä menee. Epävarmuus tulevasta saattaa pelottaa, joten esimiehen kanssa tulisi voida keskustella asioista. Esimiehen olisi myös hyvä pyrkiä selvittämään, mitä tieto käytännössä tarkoittaa ja miten se tulee vaikuttamaan. Tällä yleensä saadaan parannettua työilmapiiriä. Hänen mielestään on tärkeää, että esimies pysyy koko ajan kannustavana eikä antaisi pelokasta tai negatiivista esimerkkiä vain koska hänkään ei oikein tiedä mitä tehdään tai tapahtuu.

Kuten jo aiemmin todettiin, tiedottamisen henkilökunnalle pitäisi olla niin avointa kuin mahdollista. Muutosta koskevaa virallista tietoa olisi hyvä olla mahdollisimman helposti saatavilla mahdollisimman paljon, koska ihmiset ovat muutostilanteessa paitsi erittäin uteliaita, myös tarvitsevat tietoa oman toimintansa organisoimiseksi ja ohjaamiseksi. Tärkeää on myös kertoa se, jollei ole mitään uutta kerrottavaa ja esittää samassa yhteydessä jokin arvio, milloin mahdollisesti on. Tietämättömyyden tunne voi verottaa toimintakykyä. (Aro 2002, 64, 75–75.).

Ihmiset motivoituvat asioista, joita he pitävät tärkeinä ja arvokkaina. Tämä ei yksin riitä, vaan merkitystä on myös tavoitteen saavuttamisen todennäköisyydellä. Muutostilanteessa työtavoitteet yleensä kyseenalaistuvat ainakin jossain määrin. Muutos haastaa siihen mennessä voimassa olleet uskomukset ja ajattelutavat. Vaikka entinen kyseenalaistuu, ei uutta välttämättä heti saada tilalle. Tällöin saatetaan joutua tavoitteettomaan tilaan. Otetaan päivä kerrallaan ja katsotaan mihin suuntaan tilanne kehittyy. Esimiehen tyypillinen vastaus on ”En osaa sanoa”. Tutkimusten mukaan

ihmiset jaksavat melko hyvin puoli vuotta tällaista kelluvaa tilannetta. Jos tilanne venyy selvästi tätä pidemmäksi, alkaa oireilu lisääntyä ja muutoksessa traumatisoitumisen riski kasvaa jyrkästi. Vakavia esimerkkejä pitkästä väli-tilasta olosta on olemassa esimerkiksi saneeraustilanteissa, joissa ihmiset ovat joidenkin yleisten syiden vuoksi joutuneet jatkamaan organisaatiossa, vaikkei heillä tosiasiallisesti ole mitään järkeviä tehtäviä. (Aro 2002, 90–91.)

Haastateltavan 1 ja 3 mukaan tärkeää olisi yhteisten pelisääntöjen luominen sekä niiden noudattaminen. Haastateltavan 3 mukaan heidän toimipisteessään onkin pariinkin otteeseen luotu yhteiset pelisäännöt, mutta niistä ei kiireessä ehdi pitämään kiinni ja lisäksi muutamia tunteja viikossa tekevät tuntuvat aina olevan pihalla säännöistä eivätkä saa tavaroita oikeille paikoilleen tms. Nämä säännöt pitäisi myös aina käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa ja vanhojenkin aina säännöllisesti. Samoin kuin mitä tahansa muuta asiaa heidän mukaansa pitäisi käydä läpi säännöllisesti, esimerkiksi koulutuksia. Silloin asiat pysyvät mielessä ja kaikilla varmempi ja parempi olo. Hänen mielestään saisi olla lisäksi enemmän palavereita ja koulutuksia, sillä ne tukevat asiantuntevuutta jne. Haastateltavan 1 mukaan olisi parasta jos myytäviä tuotteita pääsisi myös joskus itse testaamaan.

Työyhteisö ei ole tuloksellinen eikä voi hyvin ellei sitä jatkuvasti kehitetä. Jokaisen esimiehen vastuulla on aistia, millaisia kehittämistarpeita oman vastuualueen toiminnassa on, ja käynnistää hankkeita, jotka kehittävät toimintaa. Tuloksellisen ja hallinnan tunnetta lisäävien kehittämismenetelmien keskeinen piirre on, että ne perustuvat ihmisten osallistumiseen, avoimeen ja luottamukselliseen vuorovaikutukseen sekä pyrkimykseen saada palautetta omasta toiminnasta. Osaamisen yhteiskunnassa keskeisin voimavara ovat ihmiset ja heidän osaamisensa. Organisaatio menestyy vain saamalla tämän ihmisten energian käyttöönsä ja kohdentamalla sen oman ydinosuutensa suuntaisesti. Organisaation keskeinen tehtävä on huolehtia siitä, että sen osaaminen on parempaa kuin muilla organisaatioilla. Organisaation on siis kyettävä valitsemaan, mille alueelle se keskittää osaamisensa, ja sen on kyettävä jatkuvasti ja innovatiivisesti kehittämään tätä osaamista. Parhaiten tämä käynee päinsä niin, että jokainen esimies jatkuvasti kehittää oman vastuualueensa henkilöstöä ja toimintaa. Henkilöstön kehittäminen lähtee organisaation strategiasta. On luotu visio, johon organisaation on menestyäkseen päästävä. Vision edellyttämä taso on yleensä kaukana, missä nykyhetkessä ollaan. Kun kehittymistarpeet organisaatiotasolla on kartoitettu, voidaan pohtia ryhmien ja yksilöiden koulutustarpeita. Koulutus on keskeinen osa henkilöstön kehittämistä ja koulutusta voidaan toteuttaa varsin monenlaisin keinoin. (Juuti & Vuorela 2011, 57 – 58, 60.)

Haastateltavan 3 mukaan työhyvinvointiin ja työilmapiiriin liittyviä kyselyitä pitäisi olla useammin, ne pitäisi kuulua organisaation säännöllisiin toimintatapoihin ja tulokset pitäisi käsitellä yhdessä työntekijöiden kanssa. Myös kehityskeskusteluita palaverien lisäksi olisi hänen mielestään tärkeää pitää. Yhden ainoan kerran yrityksen historiassa on hänelle pidetty kehityskeskustelu ja palaveritakin pidetään melko harvoin. Hän näkee nämä ehdottoman tärkeänä asiana sekä työasioiden hoidon kannalta että työhyvinvoinnin kannalta. Myös haastateltavat 1 ja 4 kaipaavat lisää palaveria. Haastateltavan 4 mukaan kehityskeskustelut ja palaverit ovat hyviä työhyvinvoinnin parantajia. Hänen mukaansa yhteistä fiilistä on vaikeampi saavuttaa isossa organisaatiossa kuin pienemässä yrityksessä ja henkisellä puolella moni asia lähtee lähiesimiehen kyvyistä toimia yhteishengen luojana.

Haastateltavan 3 mukaan heidän työyhteisössään, on itse pyydettävä apua. Hänen mielestään on monesti hankala pyytää apua, kun ei osaa eritellä, että minkälaista tukea tarvitsisi. Hänen mukaansa riittäisi, että olisi palaveri, jossa asioita voitaisiin käydä rauhassa käsitellä ja puhua esimerkiksi peloista, eikä pelkästään aina myynneistä. Ja jos huolen aiheita tulee esiin, olisi hänen mielestään hienoa jos niihin yritettäisiin löytää ratkaisuja, eikä huolen aiheita pidettäisi tyhminä ajatuksina.

Stenvallin & Virtasen (2007, 64) mukaan muutostilanteissa viestintä antaa mahdollisuuden erilaisen epäselvyyttä ja epätietoisuutta vahvistavien asioiden yhdessä pohtimiseen ja jäsentämiseen. Itsestään selvät rituaalit, esimerkiksi kokoukset tai palaverit, poistavat ahdistusta ja auttavat yhteisön jäseniä luomaan toistuvia ja turvallisia suhteita maailmaan (Juuti & Vuorela 2011, 98.)

Saamme ympäristöltämme erittäin niukasti, jos ollenkaan, palautetta siitä, miten menestymme ja millaisena ympäristö näkee toimintamme. Palautekulttuurin kehittämisen tavoitteena tulisikin olla, että ihmisen tietoisuus siitä, mitä varten hän ponnistelee työssään tai tehtävissään, mitä työyhteisö häneltä odottaa ja miten hän tomissaan menestyy, kuuluu hänen perusoikeuksiinsa. Palautteen tulisi mahdollisuuksien mukaan olla aina henkilökohtaista, yksilöltä yksilölle tapahtuvaa viestintää. Tilanteissa, joissa yksilövastuun korostaminen ei ole tarkoituksen mukaista, palaute voi olla myös ryhmäkohtaista. Palaute voi olla luonteeltaan kiittävää, myönteistä ja positiivista. Tarpeen tullen se voi ja sen tuleekin olla kriittistä mutta rakentavaa. Toki se voi olla myös neutraalia ja toteavaa. Myönteinen palaute kannustaa ja innostaa yrittämään vielä enemmän. (Lindgren 2008, 44, 46–47.)

Lindgrenin (2008, 35) mukaan esimies-alaiskeskustelujen, joita voidaan nimittää esimerkiksi kehityskeskusteluiksi, idean taustalla on ajatus vaikuttaa ihmisten työmotivaatioon. Esimies-alaiskeskustelut ovat keskeinen osa toimivaa esimiehen ja hänen alaistensa välistä viestintää ja vuorovaikutusta. Keskustelujen tulee tukeutua niihin asioihin, jotka ihmisiä motivoivat työssä. Näitä asioita-  
han ovat tarve kuulua joukkoon, hyvät ihmissuhteet ja niiden tuottama mielihyvä, tunne, että on hyväksytty ja arvostettu ihmisenä ja työntekijänä.

Haastateltava 4 taas sanoo, että johtamiskulttuuri on mennyt huonompaan suuntaan Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han. Yrityksen B aikaan he keskustelivat paljon ja heillä oli palavereita pari kertaa kuussa. Yrityksessä A palavereita ei ole juuri ollenkaan ja Yritys A:n tapa järjestää palaverit on vanhanaikainen. Haastateltava 4 kiteyttää asian seuraavasti.

*”Esimerkiksi sovitaan, että joka toinen torstaiaamu yhdeksältä ja kun on pitkät aukioloajat, niin kaikki eivät pääse sinne ollenkaan. Ennen meillä järjestettiin siten, että kun oli tasojärjestelmä käytössä, pystyi kaikki laittamaan silloin yhdeksäksi töihin ja lyhentämään päiviä, mutta sehän ei Yrityksessä A toiminut. Se on ollut joskus seitsemänkymmentäluvulla ihan kiva kun kaikki ovat olleet yhdeksästä viiteen asti töissä. Ei voi työntekijältä vaatia sellaista motivaatioita, että hän tulee käymään tunnin palaverissa ja lähtee kotiin ja tulee kahden tunnin päästä takaisin. Siinä ei ole mitään järkeä, silloin työntekijä ei voi hyvin. Silloin jää myös palavereista pois ihmisiä. Jos palavereihin osallistuminen on niin sanotusti pakollista, niin miksi sitä tasoittumisjärjestelmää ei voi käyttää. Yhtenä tai kahtena päivänä ollaan melkein kaikki paikalla ja kerran vaikka kuussa on se päivä kun kaikki ollaan paikalla. Nythän meillä ei ole ollut palavereita kuin yksi kahden vuoden aikana tai kaksi.”*

Yrityksen B aikana kun haastateltava 4 oli myymäläpäällikkönä, heillä oli viikoittain pienempi palaveri ja kerran kuussa isompi, jossa kaikki työntekijät olivat paikalla, jolloin pystyttiin juttelemaan asioista. Yrityksessä A tasoittumisjärjestelmää hänen ei mukaansa toteuteta, se on vain maininta paperilla.

Palaverit voivat olla tehottomia tai ne voivat olla tehokkaita. Pahimmillaan palaverit ovat osallistujia turhauttavia, riitaisia tai ikävystyttäviä tilaisuuksia. Kummassakaan tapauksessa palaverit eivät täytä sen paremmin organisaation toimintaa tehostavaa kuin työpaikan kulttuuria ylläpitävää funk-



tioita. Palaverit ovat kulttuurisia rituaaleja, jotka toistuessaan ylläpitävät niiden valtaa, joilla on oikeus kutsua ne kokoon. Esimies, joka ei käytä palaverien rituaalinomaista voimaa hyväkseen, luopuu vapaaehtoisesti omasta vallastaan. (Juuti & Vuorela 2011, 114.)

Haastateltava 1 sanoo, että heidän toimipisteen siirtymisen toiseen paikkaan myötä, aukioloajat pitenivät. Sillä on ollut hänen mukaansa hieman negatiivinen vaikutus, sillä myös työmatkan pidentyessä matkoihin menee huomattavasti enemmän aikaa kuin ennen ja iltavuorosta on vasta todella myöhään kotona. Harrastaminen sekä ennen että jälkeen työvuoron on muuttunut hankalammaksi ja sekin vaikuttaa yleiseen jaksamiseen. Tietty säännöllisyys ja säännönmukaisuus työvuoroissa toisivat tunteen myös paremmasta oman elämän hallinnasta. Jos työaikoihin voisi vaikuttaa, niin haastateltava 3 haluaisi säännölliset työajat. Ideaali hänen mukaansa olisi maanantaista perjantaihin kahdeksasta neljään. Kaupan alalla se ei kuitenkaan ole mahdollista, joten hän toivoisi edes jotain säännön mukaisuutta, että olisi vaikka viikko iltavuoroa ja sitten viikko aamuvuoroa. Se helpottaisi hänen mukaansa myös oman elämän suunnittelua. Samoin kuin se, että tietäisi milloin on viikonloppuvapaa, ja että se kiertäisi säännöllisesti. Hänen mukaansa olisi hienoa jos kaikilla olisi tasapuolisesti niitä viikonloppuvapaita, mutta se voi olla mahdotonta järjestää.

Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 314) mukaan terveen organisaation toimintaperiaatteisiin kuuluu ihmisten arvostaminen. Terveessä organisaatiossa henkilöstö pääsee vaikuttamaan ja saa mahdollisuuden osallistua päätöksen tekoon. Työntekijöillä on mahdollisuus oppimiseen ja työn sekä muun elämän yhteensovittamiseen. Ainakin yhden toimipisteen työntekijät kokevat oman elämän hallinnan kanssa ongelmia ja ovat hieman, sillä he kokevat etteivät juuri voi vaikuttaa työaikoihinsa riittävästi.

Kaikki haastateltavat näkevät, että jonkinlainen virkistystoiminta, jossa asioita tehtäisiin yhdessä työajan ulkopuolella, voisi olla työhyvinvointia edistävää. Tällaista toimintaa voisi olla jokin yhteinen harrastaminen tai sitten vaikka virkistystapahtumat työntekijöiden kesken, vaikka muutaman yksikön voimin, kuten Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han. Toki sekin oli haastateltavan 4 mukaan täysin työntekijöiden aloitteesta toteutunut tapahtuma. Tämä tietenkin vaatisi työantajalta panostuksia. Haastateltavan 3 mukaan heillä on ainakin tähän asti ollut pikkujoulut, mutta uuden omistajan myötä tällaiset määrärahat ovat jäämässä pois. Nämä ovat kuitenkin hänen mukaansa henkilön puolen ja jaksamisen kannalta tärkeitä asioita.

Ihmisillä on hyvin voimakas tarve yhteisöllisyyden tarve. Erilaista yhteistä virkistystoimintaa järjestämällä yritys voi tukea työntekijöiden toisiinsa tutustumista, jota ei ehdi hoitaa välttämättä työaikana ja työroolissa. Virkistystoiminta kehittää yhteishenkeä sekä kuuntelu- ja keskustelutaitoja, jotka osaltaan kehittävät tavoitteiden toteutumista ja vastuun kantamista. (Rauramo 2009, 11.)

Haastateltavien mukaan esille nousee myös monia hyvin pieniä tekoja, joilla työntekijöiden mukaan saataisiin työhyvinvointia parannettua. Haastateltava 4 mainitsee, että käytännössä työhyvinvointia ainakin parantaisi oikeanlainen ja toimiva työvaatetus, jonka työnantaja voisi tarjota työntekijälle. Haastateltava 1 näkee myös, että taukokuoneessakin voisi olla jotain piristävää, vaikka sohva, missä voisi tauolla oikaista itsensä ja että saisi tarpeensa mukaisen tauon. Haastateltava 3 mainitsee myös terveystarkastukset ennaltaehkäisevänä toimenpiteenä. Sekä haastateltavat 3 että 4 näkevät liikuntasetelit tärkeänä työhyvinvointia tukevana asiana. Liikuntasetelit ovat hyvä keino parantaa sekä henkistä, että fyysistä jaksamista ja haastateltavat toivovatkin, että kyseinen etu jatkuu uuden omistajan aikana. Haastateltavan 4 mukaan työntekijät itse voivat vahvistaa työhyvinvointiaan muun muassa kulkemalla työmatkat joko kävellen tai polkupyörällä. Haastateltava 2 mainitsee palkkauksen yhtenä keinona parantaa työmotivaatiota. Kaupan alalla, matalapalkka-alalla, moni on tuntityöntekijänä, jolloin palkalla ei tule kunnolla toimeen. Se, että omilla teoilla voisi vaikuttaa palkkaan positiivisesti, voisi motivoida. Tai että tavoitteeseen pääsemisestä palkittaisiin rahallisesti eikä vain kommentilla, että voitte olla ylpeitä itsestänne. Pidemmän päälle pelkkä kiitos ei jaksaa motivoida, harvoin kun saa sitä kiitostakaan.

Mitä enemmän ihmisille pystytään muutostilanteessa tarjoamaan sellaisia konkreettisia ja realistisia tavoitteita, joihin he voivat sitoutua, sitä kivuttomammin muutosprosessi etenee. Mitä enemmän johto kykenee osoittamaan muutoksen tuomia mahdollisuuksia, työntekijöiden menetyskokemuksia mitätöimättä, sitä parempana työntekijöiden motivaatio ja toimintakyky säilyvät. (Aro 2002, 92.)

## 6 YHTEENVETO

Tutkimuksen tulosten mukaan organisaatiomuutoksia, esimiestyötä ja työhyvinvointia ei voida pitää erillisinä tapahtumina ja kokemuksina vaan kaikki yhdessä vaikuttavat toisiinsa. Erityisesti haastateluista nousi esiin esimiestyön, tai puutteelliseksi koetun esimiestyön, merkitys. Kuten tutkimuksesta käy ilmi, ihmiset voivat ajatella samoista muutoksista hyvin eri tavoin. Jokainen kokemus on aito, ja sitä pitäisi käsitellä tarpeen mukaan. Ihmisellä on synnynnäinen valmius sopeutua muutokseen. Tässä on yksilöiden välistä vaihtelua, koska ihmiset ovat jo synnynnäiseltä temperamentiltaan erilaisia ja heillä on erilainen reaktiivisuus ympäristön ärsykkeisiin. (Aro 2002, 21.) Lisäksi kasvuympäristömme luo meille erilaisia valmiuksia sopeutua muutoksiin.

Arikosken & Sallisen (2007, 51) mukaan aiemmat onnistuneet kokemukset ovat avuksi myös uusissa muutostilanteissa, mutta aiemmat kokemukset voivat myös olla kompastuskivi. Heikosti johdetut tai muutoin erityisen raskaina koetut muutokset pysyvät ihmisen muistissa pitkään. Moni haastateltavissa koki muun muassa Yritys A:n ja Yritys B:n yhdistymisen menneen pieleen tai oikeastaan Yritys A:n kehityksen yhdistymisen jälkeen. Tämä voi osaltaan heijastua myös kokemukseen liiketoiminnan myyntiin uudelle omistajalle. Kesken muutosprosessin organisaatioon rekrytoitu ulkopuolinen ihminen välttääkin suurimman osan organisaation menneisyyden taakasta. Vastikään rekrytoidun ihmisen energia ei kulu uuden muutoksen vastustamiseen, vaan hän voi keskittyä varsinaisen muutoksen toteuttamiseen. Kriisitilanteissa tapahtuvat yrityksen toimitusjohtajan vaihdokset selittyvät usein tällä. Toisaalta uusilla rekrytoituilla ei ole myöskään organisaation kokemusta hyödynnettävänä. (Arikoski & Sallinen 2007, 51 – 52.)

Muutoksen vastustaminen on ihmisen terve reaktio uuteen ja vielä vieraaseen tilanteeseen. Muun muassa Yritys B:n yhdistymisessä Yritys A:han, koettiin vastarintaa entisen Yritys B:n työntekijöiden taholta. Samaten kun liiketoiminta myytiin uudelle omistajalle, vastarintaa koettiin molemmissa toimipisteissä. Muutosvastarintaa vähentää kun muutoksesta viestitään aktiivisesti, ajantasaisesti ja avoimesti. Lisäksi muutosvastarintaa vähentää, jos työntekijöillä on mahdollisuus keskustella muutoksesta ja jos he voivat aktiivisesti osallistua jo muutoksen valmisteluvaiheessa. Lisäksi muutokseen sopeutuminen vaatii aikaa. (Rasila & Pitkonen 2010, 25.) Haastateltavien mukaan tavallinen työntekijä ei ole voinut vaikuttaa organisaation muutoksiin, vaan he ovat sivusta seuraajia ja yrittävät sopeutua parhaansa mukaan. Vaikka muutuskriisit vievät ihmistä eteenpäin, eivät ne varsinaisesti jalosta ihmistä. Epävakaisissa olosuhteissa kuten muutostilanteissa, yksilön persoonallisuuden

vahvimmat piirteet vain korostuvat entisestään. Tämä on merkitsevä asia johtamisen kannalta. (Aro 2002, 25.)

Mattilan (2008, 43, 45) mukaan johtamisen ja esimiestyön kannalta haastavaa on se, minkä verran aikaa asioiden sulattelulle on oikeasti mahdollista varata. Työyhteisö pitää monesti pakottaa eteenpäin heti, jolloin epäilijöiden vakuuttamiseen ei ehditä riittävästi panostaa. Arikosken & Sallisen (2007, 83) mukaan jos esimies saa tietää muutoksesta ennen työntekijöitään, hänellä on aikaetu puolellaan, jolloin hänellä on enemmän aikaa valmistautua muutokseen. Hänellä on myös enemmän myös surutyöhön ja vanhasta pois oppimiseen. Johdon tuleekin huomioida tämä epäsuhta muutostilanteessa siten, että se ei kiirehdi uuden oppimiseen ennen kuin työntekijät ovat päässeet ainakin jossain määrin samalle poisoppimisen tasolle johdon ja esimiesten kanssa.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että työn tekijät kaipasivat aktiivisempaa viestintää yritysjohtajien puolelta. Heille ei riitä, että pelkästään informoidaan, millainen muutos on tulossa. Sen koettiin vaikuttavan erityisesti työhyvinvointiin ja motivaatioon. Tällä hetkellä yhteisöviestintä on rationaalista ja toteutuu ylhäältä alas hierarkkista organisaatiomallia mukaillen. Stenvallin & Virtasen (2007, 62) mukaan viestintä on näin ollen yksisuuntaista, systemaattista ja yksiaikista. Todennäköisesti se ei toimi organisaation muutoshankkeissa eikä tuota reflektiivistä oppimista. Organisaation viestintä tuntuukin suunnittelemattomalta. Jatkuvassa hajaannustilassa olevan organisaation viestinnän tavoitteita ei ole mietitty suunnittelusta puhumattakaan. Viestintä on luonteeltaan yksilöiden välistä, impulsiivista, satunnaista ja tilannelähtöistä virallisen viestinnän joko olematonta tai ainakin suunnittelematonta.

Kinnusen, Feldtin & Maunon (2005, 316) mukaan muutossuuntautunut johtaja luo mahdollisuudet onnistuneelle muutokselle. Muutossuuntautunut johtaja vahvistaa alaistensa sisäistä työmotivaatiota valtuuttamalla ja se vahvistaa heidän suuntautumistaan työrooliinsa. Haastateltavat odottivatkin, että esimiehen kanssa, pitäisi pystyä keskustelemaan organisaatiomuutosten vaikutuksista enemmän ja he myös odottivat esimieheltä aktiivista otetta innoittajana kohti uusia päämääriä. Osa haastateltavista koki, ettei saanut esimieheltään riittävää tukea ja kannustusta. Kuten Rasila & Pitkonen (2010, 36–37) toteaa, esimieheen kohdistuu muutostilanteissa suuria odotuksia. Esimies voikin pelätä kohdata alaisiaan, koska ei tiedä, miten vastaisi heidän kysymyksiinsä. Aron (2002, 90–91) mukaan esimiehen tyyppillinen vastaus voi olla ”en osaa sanoa”. Tämä ei kuitenkaan riitä pidemmän päälle.

Tutkimuksen mukaan haastateltavat kokivatkin yrityksen johtamiskulttuurin ja palautekulttuurin puutteelliseksi. He kaipaivat enemmän palavereita ja mahdollisuuksia keskustella muutoksien käytännön toteutuksesta. Tutkimuksessa kävi myös ilmi, ettei Yrityksessä A ollut järjestetty säännöllisesti palavereita, kehityskeskusteluja tai muuta työhyvinvointia tukevaa toimintaa. Myöskään liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle ei ole tuonut näitä toivottuja toimenpiteitä. Työntekijät kaipaavat myös organisaatiolta tietoa, tulevaisuuden visiosta, jotta he saisivat välineitä asiakkaiden kohtaamiseen.

Ihminen haluaa tietää, mitä varten hän ponnistelee työssään ja miten hän menestyy. Lindgrenin (2008, 44) mukaan myönteinen palaute kannustaa ja innostaa yrittämään vielä enemmän. Juutin & Vuorelan (2011, 108) mukaan kehityskeskusteluissa luodaan perusteet organisaation puitteissa tapahtuvalle yhteistyölle. Niillä luodaan perustaa esimiehen ja hänen vastuualueellaan olevien ihmisten jokapäiväiselle kanssakäymiselle ja ihmisten työhön sitoutumiselle. Keskustelevan johtamisen keskeinen työväline ovat myös palaverit. Ne ovat yhteisiä foorumeita asioiden käsittelylle ja yhteisten toimintalinjojen etsimiselle, eivät tiedotustilaisuuksia. (Juuti & Vuorela 2011, 113, 116.)

Jos organisaatiokulttuuri on perinteisesti perustunut puhumattomuuteen, se ei tue ihmisten työskentelyä (Juuti & Vuorela 2011, 34). Jos tyytyväisyys tiedonkulkuun normaalioloissakin on ollut vähäistä, saa muutostilanteessa viestintä aikaan erityisen helposti luottamuspulaa ja sekaannuksia (Mattila 2007, 112). Kehitettävän yrityksen ylimmän johdon sitoutuminen on yksi liiketoiminnan kehitysprojektien tärkeimmistä menestystekijöistä. Johto osoittaa omalla toiminnallaan ja käytöksellään, mitkä asiat ovat tärkeitä ja panostamisen arvoisia. Se siis näyttää suuntaa ja motivoi henkilöstöä ottamaan projektin tosissaan. Ellei johto näytä uskovansa projektiin, ei siihen usko kukaan muukaan. (Lanning, Roiha & Salminen 1999, 59.)

Ainakin alkuperäisen Yritys A:n toimipisteessä koettiin arvostus- ja luottamuspulaa, joka johtuu keskustelemattomuudesta. Juutin & Vuorelan (2011, 35) mukaan johtajuus voi perustua pitkälti mallioppimiseen. Jos oma esimies on hyvin autoritäärinen, se tarttuu. Haastateltavan 3 mukaan tuloksen tavoittelu ajaakin heidän toimipisteessä kaiken muun edelle ja virheille ei ole varaa. Esimiesten onkin jatkuvasti työskenneltävä yhteishengen vaalimiseksi. Esimies on henkilö, joka luo yhteisöllisyyttä painottamalla kokonaisuutta ja me ajattelua. Esimies luo luottamusta kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista välttämättä kuitenkaan nolaamasta ketään. (Juuti & Vuorela 2011, 35–36.)

Tutkimuksessa tuli esiin myös muita työhyvinvointia parantavia tekijöitä. Haastateltavat mainitsivat muun muassa taukokuoneen sisustuksen, työvaatteet ja liikuntasetelit sekä työntekijöille järjestetävän virkistystoiminnan, etenemismahdollisuudet sekä rahallisen palkitsemisen vaikuttavan motivoivasti. Jokaista toki motivoi erilaiset asiat ja jokainen kykenee kantamaan vastuuta. Juutin & Vuorelan (2011, 106) mukaan ihminen haluaa vastata sellaisiin haasteisiin, joihin hän on itse sitoutunut. Ulkoa käsin asetetut vaatteet eivät useinkaan johda toiveisiin vastata niihin. Haastateltavat toivovat, että uuden omistajan myötä yrityksen organisaatiokulttuuri tulee muuttumaan keskustelelevampaan suuntaan ja yrityksen johto tulee asettamaan yhdessä henkilöstön kanssa haasteet, joihin kaikki voivat sitoutua. He toivovat myös, että uusi omistaja kiinnittää huomioita työhyvinvointiin, motivoituneisiin ja näkee työntekijät sekä heidän hyvinvointinsa yrityksen suurimpana voimavarana.

## LÄHTEET

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle. Työterveyslaitos: Johtamistaidon opisto.

Aro, A. 2002. Yritän vain hoitaa omaa tehtävääni. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.

Fernandez, S. & Rainey H. G. 2006. Managing Successful Organizational Change in the Public Sector. Public Administration Review, March/April.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu – Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Johnson, Gerry. 1999. Exploring corporate strategy. London: Prentice Hall Europe.

Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2011. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen – Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kilpiä, T. & Kvist, H. 2006. Muutosaskeleita. Espoo: Performance Power Associates.

Kinnunen, U., Feldt, T. & Mauno, S. 2005. Työ leipälajina – Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen – Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää. Helsinki: WSOY.

Laki yrityksen saneerauksesta 25.1.2015. 1993/47.

Lanning, H., Roiha, M. & Salminen, A. 1999. Matkaopas muutokseen - Miten kehittää organisaatiota tehokkaasti ja hallitusti. Helsinki: Kauppakaari Oyj.

Lindgren, G. 2008. Johtaminen ja johtajuus. Espoo: Suomen reserviupseeriliitto ry.

Luomala, A. 2008. Muutosjohtamisen ABC. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulu. Tampere. Viitattu 28.5.2015, <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/oppaat/muutoskirja.pdf>.

Manka, M-L., Hakala, L., Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus ja koulutuskeskus Synergos Tampereen Yliopisto.

Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Helsinki: Talentum.

Mattila, P. 2007. Johdettu muutos: avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Helsinki: Talentum.

Nevalainen, V. 2007. Ihminen ja työ – työelämässä voi selvitä hengissä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ranki, A. 2001. Saneeraus ja työyhteisön tukeminen. Jyväskylä: Gummerus.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Muutos – Haaste ja mahdollisuus. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat – Työkirja. Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Viitattu 11.11.2015, [http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://www.tyoturva.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf).

Santalainen, Timo. 2010. Strateginen ajattelu. Helsinki: Talentum.

Schein, Edgar. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.



Tenhunen, Lauri. 2000. Yrityskaupan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma. Valppola, A. 2004. Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot. Helsinki: WSOY.

Virolainen, L. 2008. Ajattele muutos. Valtiokonttorin Kaiku-palveluiden julkaisu. Helsinki. Viitattu 28.5.2015, fi-le:///C:/Documents%20and%20Settings/Omistaja/Omat%20tiedostot/Downloads/ajattele\_muutos\_web.pdf.

1. Miten olet kokenut yrityssaneerauksen? Miltä se on tuntunut? Miten se on vaikuttanut sinuun?
2. Millaisia vaikutuksia, yrityssaneerauksella on ollut työhösi ja työyhteisösi?
3. Minkälaisia hyötyjä tai haittoja yrityssaneerauksesta on seurannut? Ketä se hyödyttää tai haittaa? Mitä positiivisia ja negatiivisia puolia olet havainnut?
4. Miten olet kokenut Yrityksen B yhdistymisen Yritys A:han? Miltä se on tuntunut? Miten se on vaikuttanut sinuun?
5. Millaisia vaikutuksia Yrityksen B yhdistymisellä Yritys A:han on ollut työhösi ja työyhteisösi?
6. Minkälaisia hyötyjä tai haittoja yhdistymisestä on seurannut? Ketä se hyödyttää tai haittaa? Mitä positiivisia ja negatiivisia puolia olet havainnut?
7. Miten olet kokenut liiketoiminnan myynnin uudelle omistajalle? Miltä se on tuntunut? Miten se on vaikuttanut sinuun?
8. Millaisia vaikutuksia, liiketoiminnan myymisellä uudelle omistajalle, on ollut työhösi ja työyhteisösi?
9. Minkälaisia hyötyjä tai haittoja liiketoiminnan myymisestä uudelle on seurannut? Ketä se hyödyttää tai haittaa? Mitä positiivisia ja negatiivisia puolia olet havainnut?
10. Pidätkö muutosta enemmän uhkana vai mahdollisuutena? Miksi?
11. Mitä on muutosvastarinta?
12. Pidätkö muutosvastarintaa enemmän positiivisena vai negatiivisena ilmiönä? Miksi?

13. Oletko huomannut muutosvastarintaa mm. yrityssaneerauksen yhteydessä, Yritys B:n yhdistyksessä Yritys A:han tai kun Yritys A:n liiketoiminta myytiin uudelle omistajalle? Millaisissa tilanteissa? Ja miten se ilmeni?

14. Minkälaisia hyötyjä tai haittaa muutosvastaisuudesta seuraa? Ketä se hyödyttää tai haittaa?

15. Minkälaisia haasteita muutosvastarinta aiheuttaa työssäsi?

16. Pääseekö muutosvastarinnasta yli eli ns. eteenpäin? Miten?

17. Yritys A on kokenut kolme suurta muutosta parin vuoden aikana. Oletko ehtinyt sopeuta edelliseen muutokseen ennen uutta muutosta? Miten olet sopeutunut? Onko muutostahti ollut sopiva? Kuinka nopealla tahdilla näin suuria muutoksia voidaan mielestäsi toteuttaa onnistuneesti? Miten muutosten päällekkäisyys on vaikuttanut?

1. Miten sait tiedon yrityssaneerauksesta? Olisiko asia pitänyt esittää jotenkin toisin? Miten?
2. Oliko yrityssaneeraus tarpeellinen? Miksi?
3. Miten yrityssaneeraus toteutettiin? Miten se toteutettiin sinun yksikössäsi?
4. Onko esimiehesi tukenut sinua yrityssaneerauksen aikana? Miten?
5. Miten sait tiedon Yritys B:n yhdistymisestä Yritys A:han? Olisiko asia pitänyt esittää jotenkin toisin? Miten?
6. Oliko Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han tarpeellinen? Miksi?
7. Miten Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han toteutettiin? Miten se toteutettiin sinun yksikössäsi?
8. Onko esimiehesi tukenut sinua Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han? Miten?
9. Miten sait tiedon Yritys A:n liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle? Olisiko asia pitänyt esittää jotenkin toisin? Miten?
10. Oliko Yritys A:n liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle tarpeellinen? Miksi?
11. Miten Yritys A:n liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle toteutettiin? Miten muutos toteutettiin tai toteutetaan sinun yksikössäsi?
12. Onko esimiehesi tukenut sinua Yritys A:n liiketoiminnan myynnissä uudelle omistajalle? Miten?
13. Mitä on muutosjohtaminen? Mitä se tarkoittaa?
14. Mikä on muutosjohtajan tärkein tehtävä? Mikä on esimiehen rooli?

15. Millaista tukea esimieheltä tulisi saada?

16. Onko yrityksen strategia sinulle selkeä? Mikä se on?

17. Mitä odotat tulevaisuudelta? Millaisena näet Yritys A:n tulevaisuuden? Millaisena näet sinun toimiyksikkösi tulevaisuuden? Millaisena näet uuden omistajan tulevaisuuden? Onko Sinulla tulevaisuutta yrityksessä ja millainen se on?

1. Mitä työhyvinvointi sinun kohdallasi tarkoittaa? (henkinen, fyysinen, sosiaalinen hyvinvointi)  
Mitkä seikat ovat sinulle tärkeitä työssä jaksamisellesi tai viihtymisellesi?
2. Muistele aikaa ennen mitään näistä organisaatiomuutoksista. Mitkä asiat työhyvinvoinnin kannalta olivat hyvin? Miten? Olivatko jotkin asiat huonosti? Miten?
3. Onko yrityssaneeraus vaikuttanut sinun työhyvinvointiisi? Miten?
4. Onko työhyvinvoinnista on huolehdittu yrityssaneerauksen aikana? Miten? Onko se ollut riittävä? Mitä olisit kaivannut?
5. Onko Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han vaikuttanut sinun työhyvinvointiisi? Miten?
6. Onko työhyvinvoinnista on huolehdittu Yritys B:n yhdistymisessä Yritys A:han? Miten? Onko se ollut riittävää? Mitä olisit kaivannut?
7. Onko Yritys A:n liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle vaikuttanut sinun työhyvinvointiisi? Miten?
8. Onko työhyvinvoinnista on huolehdittu Yritys A:n liiketoiminnan myynnissä uudelle omistajalle? Miten? Onko se ollut riittävää? Mitä olisit kaivannut tai kaipaat?
9. Mitä odotat työhyvinvoinnin saralla uuden omistajan organisaatiossa?
10. Millaisin keinoin työhyvinvointia voitaisiin mielestäsi parantaa?
11. Millainen olisi työhyvinvoinnin kannalta ideaali työpaikka? Puhutaan siis sinun työyksiköstäsi. Älä rajoitu nyt ajattelemaan ettei jokin asia ole realistinen tai taloudellisesti tai käytännössä mahdollonta toteuttaa. Anna ajatuksen virrata.

Haastateltava on 31 – vuotias mies, joka on koulutukseltaan filosofian maisteri luonnontieteelliseltä alalta pääaineenaan tietojenkäsittelytiede. Hänellä on aiempaa työkokemusta tietojenkäsittelyn puolelta sekä opetuskokemusta. Nykyisin hän opiskelee yliopistossa informaatiotutkimusta. Hän on työskennellyt Yritys A:ssa seitsemän vuoden ajan, koko ajan tuntityöntekijänä, viimeisen sopimuksen ollessa noin 20 tuntia viikossa.

---

### *Organisaatiomuutokset*

---

#### *Yrityssaneeraus*

Haastateltavalla 1 ei ollut juurikaan muistikuvia yrityssaneerauksen ajalta. Hän ei muistanut muun muassa yhteistoimintaneuvotteluja. Kuitenkin tietty epävarmuus töiden jatkumisesta on jäänyt hänen mieleensä. Hän oli aiemmin työskennellyt Yritys A:n eri toimipisteessä, kuin missä työskentelee nykyisin. Ollessaan muuttamassa opintojen perässä nykyiselle paikkakunnalle ajautui Yritys A yrityssaneeraukseen. Häntä mietitytti silloin erityisesti, että onnistuuko toimipisteen vaihto ja että onko hänelle sitten tarjolla töitä toisessa toimipisteessä toisella paikkakunnalla.

Toiveita kuitenkin heräsi kun kotimainen perheyritys osti Yrityksen A. Haastateltavan 1 mukaan tuli tunne, että homma jatkuu ja saadaan uutta nostetta. Hänelle oli hienoinen pettymys, että mallistossa tai käytännön toiminnoissakaan ei juuri mikään uudistunut. Hän mietti, että tiesiköhän uusi omistaja ollenkaan, miten urheilukaupassa pärjää ja että erikoistuminen olisi hyvä juttu.

#### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Haastateltavan 1 mukaan Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han ei herättänyt erikoisempia tunteita. Oikeastaan niitä voisi kuvailla neutraalin positiiviseksi. Samassa kaupungissa on nyt yksi yrityksen toimipiste lisää ja yhteistyö toimipisteiden välillä on sujuvaa niin kuin muidenkin toimipisteiden välillä. Hänen omaan toimenkuvaansa ei tällä muutoksella ole ollut vaikutusta. Hän ei ole

myöskään huomannut tällä muutoksella olleen vaikutusta oman toimipisteensä työyhteisöön millään erityisellä tavalla.

Positiivisena asiana haastateltava 1 näki muun muassa lisääntyneen valikoiman erityisesti välineiden suhteen. Hieman negatiivisena ja käytännön työskentelyä haittaavana puolena hän näki yritysten järjestelmien ja käytäntöjen välisen erilaisuuden ja niiden hitaan yhdistymisen. Konkreettinen käytännön esimerkki tästä hänen mukaansa oli, että kukaan ei vastannut entisen Yrityksen B toimipisteessä puhelimeen, vaikka jokaiselle työntekijälle oli nimetty oma puhelin, hänen yrittäessään muun muassa tarkistaa asiakkaalle varastosaldon. Järjestelmien erilaisuuden vuoksi, varastosaldoa ei voinut tarkistaa heti alkuun kassaohjelmasta.

#### *Yritys A:n liiketoiminnan myynti*

Haastateltavalle 1 liiketoiminnan ostanut taho oli yllättävä. Hän oli kuvitellut kollegojen kanssa käytyjen keskustelujen perusteella, että se olisi voinut olla joku toinen alan erikoistavaraketju, mutta ostajaksi paljastuikin iso erilaisia vaatteita ja sisustustavaroita tuottava ja jälleenmyyjä konserni. Hieman jännitettä hänen mukaansa loi alkuun tieto, että kun kyse ei ollut yrityskaupasta, jossa työntekijät siirtyvät yleensä vanhoina työntekijöinä, miten käy työsuhteiden. Hänen mukaansa tutkimukset olivat kuitenkin positiivisia, sillä uusi omistaja on iso suomalainen yritys ja tuttu jo ennestään tavarantoimittajana ja heidän tuotteitaan ovat asiakkaat myös kyselleet. Hän arvioi, että uudella omistajalla voisi olla erilaista brändiosaamista.

#### *Muutos: Uhka vai mahdollisuus*

Haastateltavan 1 mukaan yrityssaneerauksen aikana ei juuri ollut havaittavissa muutosvastarintaa, tai ainakaan hän ei muista sellaista. Toisaalta hirveän paljon myymälässä kuulemma ”jupistiin” valikoimista. ”Että taas tulee tällaista ja tällaista jne.” hän sanoo. Hänen mukaansa yrityssaneerauksella on varmasti ollut vaikutusta ostoihin ja yrityksen toimintaan ja myymälöissä on oltu tyytymättömiä kehitykseen. Vastarinta jäi kuitenkin lähinnä puheen tasolle.



Haastateltava 1 ei huomannut ainakaan alkuperäisen Yritys A:n eli oman yksikkönsä työntekijöissä vastarintaa Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han. Tosin Yritys B:n työntekijöissä oli kuulemma havaittavissa, että mielialat eivät olleet kovin korkealla. Myöskään liiketoiminnan myynti ei ole aiheuttanut hänen mukaansa vastarintaa. Ainoa siihen viittaava tekijä on, että eräs työntekijä on ostanut kaikkea, mitä kokee tarvitsevansa. On liikkunut huhuja, että henkilökunnan ostoetu tulee muuttumaan huonommaksi kuin se on ollut tähän asti. Toisaalta tämä on hänen mielestään vain järkevää. Liiketoiminnan myynti on niin uusi asia, että käytännössä vielä mitään muutosta ei ole ehtinyt tapahtua, joten hänellä ei ole tästä enempää sanottavaa.

Pääsääntöisesti haastateltava 1 näkee, että muutos on enemmän mahdollisuus kuin uhka. Toki hän myöntää, että muutokseen on sopeuduttava, välillä tietoisesti mutta myös tiedostamatta. Muutosvastarinnassa vastustetaan muutosta ja hän pitääkin sitä huonona asiana, sillä yleensä muutoksella on tarkoitus jollain tapaa parantaa tai kehittää toimintaa. Hänen mielestään hyvää vastarinta on silloin kun sieltä tulee rakentavaa kritiikkiä ja korjausehdotuksia, silloin muutosvastarinnasta voi olla jopa hyötyä.

Haastateltavan 1 mukaan muutosvastarinnasta pääsee yli kun jaksetaan perustella ja selvittää siihen liittyvät seikat. Eli millaisia positiivisia vaikutuksia muutoksella ja tietynlaisella käyttäytymisellä on tai miten tietynlainen käytös haittaa muita tms. Hän korostaa myös esimerkin voimaa. Itse hän on päässyt suhteellisen helposti läpi näiden erilaisten muutosten.

Vaikka työpaikan menetyksen uhka on välillä ollutkin, niin toistaiseksi työt ovat jatkuneet. Haastateltava 1 on tietoisesti ottanut asenteen, että kun ihan hirveästi ei omilla teoilla pysty vaikuttamaan, niin jatkaa työskentelyä niin kuin ennenkin. Myymälän toiminnassa hän silti on huomannut välillä muun muassa katkoksia tavarantoimituksissa jne.

### *Yrityssaneeraus*

Haastateltava 1 sai tiedon yrityssaneerauksesta esimieheltään heidän ollessa terassilla oluella. Hänen mielestään ei ollut eroa, kerrottiinko asia vapaa-ajalla vai töissä. Hänellä oli silloiseen esimieheen hyvä ja luottamuksellinen suhde, joten hänen mielestään oli hyvä, että asia tuotiin esiin kahden kesken ja että siitä voitiin puhua luottamuksellisesti. Hänen mukaansa yrityssaneeraus oli tarpeellinen, sillä siten yrityksen taloudellista tilaa saatiin kohennettua jollain tapaa, ehkäpä velka-  
taakkaa saatiin kevennettyä. Hän kuitenkin mietti, että olisiko jo silloin pitänyt tarkastella tappiollisia liikkeitä tai muuta sellaista. Sitä miten käytännössä yrityssaneeraus näkyi heidän liikkeensä asioissa, oli hänen mielestään se, että esimerkiksi vuokrista neuvoteltiin ja budjetoidut tunnit pienenevät. Jotain toimituskatkoja oli myös tavarantoimittajan suhteen ja myöhemmin kun Yritys B oli jo yhdistynyt Yritys A:han, osa liikkeistä suljettiin. Haastateltava 1 ei ole kokenut että esimies olisi mitenkään erityisesti tukenut häntä tai muita työntekijöitä yrityssaneerauksen aikana. Lähinnä kun on tullut ilmoitus asiasta, esim. yhteistoimintaneuvotteluista, niin asia on käsitelty siinä tilanteessa. Toisaalta henkilökohtaisesti, hän ei ole kokenut että olisi myöskään tukea tarvinnut. Enemmänkin hänen mukaansa he ovat kollegojen kanssa spontaanisti keskustelleet ja käsitelleet asioita yhdessä.

### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Yritys B:n yhdistymisestä Yritys A:han haastateltava 1 sai tiedon tulostetusta sähköpostiviestistä toimipisteen taukuhuoneen pöydällä. Kun hän tuli töihin niin esimies kysyi, että oliko hän huomannut kyseistä viestiä ja he vaihtoivat siitä muutaman sanan. Myöhemmin asiaa käsiteltiin vielä palaverin yhteydessä, joten häntä ei vaivannut, ettei asiaa esitetty hänelle henkilökohtaisesti. Hän ei osaa sanoa, oliko Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han tarpeellinen. Hieman ihmetystä aiheutti, että jos kerran nimenomaan haluttiin luoda kattava myymäläverkosto, niin miksi muun muassa erään toisen kaupungin myymälä suljettiin ja heidän kaupunkiinsa jäi kaksi eri liikettä. Hänen mukaansa heidän toimipisteessään tämä yhdistyminen ei juuri näkynyt. Ainoastaan hieman asiakaspalvelua hankaloittivat, etteivät kassajärjestelmät toimineet heti yhteen, jonka vuoksi piti todella paljon soi-

tella myymälöiden välillä sekä se, että valikoimissa oli eroja liikkeiden välillä. Myöhemmin järjestelmät saatiin toimimaan yhteen. Entisen Yritys B:n liikkeessä tietenkin vaihtuivat nimi ja materiaalit jne. Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han ei haastateltavan 1 mukaan esimieheltä ole erityistä tukea tullut tai hän olisi kokenut sellaista kaipaavansa.

#### *Yritys A:n liiketoiminnan myynti*

Tieto Yrityksen A liiketoiminnan myynnistä tuli haastateltavalle 1 esimieheltä suullisesti. Esimies oli saanut asiasta sähköpostia, mutta että vielä silloin ei tiedetty kuka tuleva ostaja oli. Esimies ilmoitti, että asia selviää seuraavana aamuna, on kokous, joka välitetään Lyncin avulla kaikkiin myymälöihin. Kokousta olisi kuka vaan voinut tulla seuraamaan, mutta esimies ei aktiivisesti tarjonnut tilaisuutta. Hänen mukaan näin jälkikäteen tarkasteltuna liiketoiminnan myynti oli tarpeellinen. Ei hän silti osannut liiketoiminnan myyntiä odottaa, koska oman myymälän myynnit ja katteet olivat olleet hyvällä tasolla. Ilmeisesti kuitenkin koko ketjun tulos on ollut niin paljon tappiollinen, että Yrityksen A toiminta ei olisi voinut jatkua sellaisenaan enää kauaa. Nyt hänen mukaansa toiminta voi lähteä uudella konseptilla uuteen nousuun ilman mukana seuraavia rasitteita. Hänen mukaansa liiketoiminnan myynti on näkynyt käytännössä siten, että mitään ei saa tilata ja että tietyt tuotteet ja tuoteryhmät poistetaan. Tai ainakin sellainen mielikuva hänelle on välittynyt. Häntä harmittaa kovan puolen eli urheiluvälineiden poistuminen, hän miettii että tuleeko heistä nyt pelkästään tekstiili-kauppa.

#### *Esimiehen tehtävä*

Haastateltavan 1 mielestä esimiehen tärkein tehtävä muutoksessa on saada työntekijät näkemään visio, jonka ”pääkallon paikalla” isommat johtajat ovat luoneet ja miten se käytännössä toteutetaan mahdollisimman mutkattomasti. Hänen mielestään myös spontaanit keskustelut aiheista palaverien lisäksi ovat hyvä tapa selvittää asioita. Hän ei kyennyt nimeämään yrityksen strategiaa tarkasti, vaikka siitä on erikseen pidetty jalkauttamiskoulutus. Hän muistelee sen liittyvän liikuntaan kannustamiseen ja asiantuntevaan asiakaspalveluun. Toisaalta hän arveli sen kuitenkin nyt muuttuvan liiketoiminnan myynnin myötä.

#### *Tulevaisuus*

Haastateltava 1 näkee Yrityksen A tulevaisuuden uuden liiketoiminnan omistajan alaisuudessa hyvältä, sillä uusi omistaja on iso vakavarainen konserni ja heillä on laaja oma tuotanto. Heillä on siis kapasiteettia hankkia myyntiin sellaista tavaraa, mitä kysytään. Oman liikeyksikön tulevaisuuden hän näkee myös hyvänä, sillä heidän toimipisteensä sijaitsee kauppakeskuksessa ja he ovat pärjänneet myynneissä hyvin verrattuna ketjun muihin myymälöihin. Häntä mietityttää kuitenkin esimerkiksi entisen Yritys B:n toimipisteen tulevaisuus sillä, sillä ei mene myynneissä yhtä hyvin ja tiloiltaankin se on huonokuntoinen. Mitä jos uusi omistaja haluaakin sulkea sen toisen liikkeen? Miten käy silloin työntekijöiden ja vaikuttaako se myös tämän toisen myymälän työntekijöihin? Itse uuden omistajakonsernin tulevaisuus, näyttää hänen mukaansa kuitenkin hyvältä, sillä se on kansainvälinen toimija. Hän toivoo, että hänellä olisi tulevaisuus Yrityksessä A liiketoiminnan myynnin jälkeenkin. Tai mieluiten, haastateltava toivoisi, että tulevaisuudessa hänellä olisi töitä konsernissa jossain haastavammassa tehtävässä, mieluiten koulutustaan vastaavassa tehtävässä. Toisaalta hän on aloittanut uuden alan opinnot ja näkee, että tulevaisuus voi olla ihan yhtä hyvin siellä. Myös sillä koulutuksella on mahdollista työllistyä konserniin haastavampiin töihin.

---

### *Työhyvinvointi*

---

Haastateltavan 1 mukaan työhyvinvointiin vaikuttaa erityisen paljon ilmapiiri. Erityisesti henkilöke-mioista johtuvat mahdolliset jännitteet ovat huono asia ja sellaista esiintyy heidän toimipaikassaan. Sitä on valitettavasti esiintynyt jo vuosia ja esiintyy edelleen. Vaikkei hänellä itse ole tällaisia ongelmia ollut, niin kyllä muiden ”riidat” heijastuvat myös hänen työhyvinvointiinsa. Toisaalta juuri henkinen puoli ja sosiaalisten suhteiden ylläpito myös työaikana työkavereiden kanssa keskustelemalla pitää hänen mielestään yllä työhyvinvointia. Yhtenä hieman negatiivisena puolena hän näkee myös viikonloppuvapaiden saannin. Pidemmän päälle, jaksamisen kannalta, olisi hyvä, että niitä saisi säännöllisesti ja ettei niiden saamista joutuisi murehtimaan. Myös tämä asia on ollut pidempään samalla tolalla eikä siihen ole tullut muutosta. Tietenkin hän myös ymmärtää, ettei viikonloppuvapaita työn luonteen vuoksi voi koko ajan olla. Toimipisteen uuteen toimipaikkaan siirtymisen myötä aukioloajat pitenivät. Sillä on hieman negatiivinen vaikutus, sillä myös työmatkan pidentyessä matkoihin menee huomattavasti enemmän aikaa kuin ennen ja iltavuorosta on todella myöhään kotona. Harrastaminen sekä ennen että jälkeen työvuoron on muuttunut hankalammaksi ja

sekin vaikuttaa yleiseen jaksamiseen. Fyysisenä työhyvinvointia tukevana toimintana tauot toimivat hänen mielestään hyvin ja ovat erityisen tärkeitä jaksamiselle.

### *Työhyvinvointi organisaatiomuutosten aikana*

Haastateltava 1 ei ole huomannut eroa työhyvinvoinnissa yrityssaneerauksen aikana tai Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han. Ainoastaan yhteistoimintaneuvotteluiden aikaan hieman mietitytti oman työn jatkuminen kun oli irtisanomisia ja liikkeiden lakkauttamisia. Mutta koska siihen ei voinut vaikuttaa kuin tekemällä parhaansa niin kuitenkin hän yritti keskittyä tekemään työnsä mahdollisimman hyvin. Yrityksen taholta hän ei huomannut mitään erityisiä toimenpiteitä työhyvinvoinnin suhteen näissä muutoksissa. Kun on ollut jotain uutta ilmoitettavaa, niin siitä on heti ilmoitettu. Kollegojen kanssa on keskusteltu asioista töiden lomassa ja välillä palaverissa, jos sellaisia on ollut. Toisaalta hän ei ole kokenut mitään erikoista kaipaavansaakaan. Yritys A:n liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle on hänen mukaansa hienoisesti vaikuttanut positiivisesti yleiseen ilmapiiriin. Se on nyt vapautuneempi ja työntekijät odottavatkin, että mihin suuntaan toiminta lähtee. Toisaalta hieman tässä uusimmassa muutoksessa on ”harmaita hiuksia” aiheuttanut huonosti suunnitellut tai organisoidut kampanjat, jolloin hinnat sahaavat viikoittain erilaisiksi ja osasta muutoksista ei välttämättä tule aina ilmoitusta. Se on hyvin työllistävää ja saa aikaan turhautumista käytännön myymälätyössä kun olisi tärkeämpääkin tekemistä kuin hinnoittelu, esimerkiksi asiakaspalvelu. Hän on kuitenkin toiveikas, että jossain vaiheessa ”säätäminen” loppuu ja päästään normaaliin päivärytmiin.

### *Miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa?*

Haastateltavan 1 mukaan työhyvinvointia voitaisiin parantaa puhumalla avoimesti asioista, muun muassa siitä, mikä on päätösten taustalla. Ja ettei työntekijöiltä pimitettäisi tietoa. Yhteisten pelisääntöjen luominen sekä myös niiden noudattaminen olisi hänen mukaansa tärkeä seikka. Lisäksi hän näkee yhteishengen luomisen kannalta tärkeäksi, että yhdessä voitaisiin harrastaa myös työajan ulkopuolella. Tämä tietenkin vaatisi työntajalta panostuksia. Olisi hienoa jos kaikilla olisi tasapuolisesti niitä viikonloppuvapaita, mutta se voi olla mahdotonta järjestää. Taukokuoneessakin voisi olla jotain piristävää kun se on nyt niin kliininen. Siellä voisi olla esimerkiksi sohva, missä voisi tauolla oikaista itsensä ja että saisi tarpeensa mukaisen tauon. Hänen mielestään saisi olla lisäksi

enemmän palavereita ja koulutuksia, sillä ne tukevat asiantuntevuutta jne. Olisi parasta jos myytäviä tuotteita pääsisi myös joskus itse testaamaan.

Haastateltava on 31 – vuotias mies, jolla on tradenomin tutkinto eli korkeakoulututkinto liiketalouden puolelta. Hänellä on aiempaa työkokemusta elintarvike- ja puuteollisuuden aloilta. Yrityksessä B hän on aloittanut kuusi vuotta sitten ja jatkanut palveluksessa Yrityksen B yhdistyessä Yritykseen A ja viimeisen vuoden hän on työskennellyt noin 30 tuntia viikossa sopimuksella.

---

### *Organisaatiomuutokset*

---

#### *Yrityssaneeraus*

Yritys A oli yrityssaneerauksessa jo ennen Yritys A:n ja Yritys B:n yhdistymistä. Haastateltavalla 2 ei ollut mitään tietoa, että Yritys A oli yrityssaneerauksessa ja samoin hän arveli, että tuskin kukaan moni työntekijä tätä asiaa tiesi. Hänen mielestään se ei myöskään työntekijöissä näkynyt. Hän ei myöskään osannut sanoa, miten yrityssaneeraus olisi mahdollisesti vaikuttanut työyhteisöön, sillä hänellä ei ollut käsitystä, mitä yrityssaneeraus kokonaisuudessaan käsittää. Hän kuitenkin arveli, että yrityssaneeraus on varmasti osaltaan kiristänyt yrityksen kassaa ja vaikuttanut siihen, että välillä ei uutta tavaraa tullut sisään. Negatiivisena puolena hän näki, että yrityssaneeraus mahdollisesti aiheutti huhuja maahantuojaapuolelle. Lisäksi tavaran tilaamisessa asiakkaiden tarpeiden mukaan oli ongelmia.

#### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Haastateltavan 2 mukaan Yrityksen B yhdistymien Yritys A:han tuli yllätyksenä. Vaikka hän tiesikin, että Yrityksellä B ei mennyt kovin hyvin, niin hän ei kuitenkaan olisi uskonut, että yrittäjät olisivat olleet valmiita luopumaan elämäntyöstään. Ensimmäiset tuntemukset yhdistymisestä hänen mukaansa oli, että ”onpa mahtava homma”. Kun hetken aikaa kului, niin hän huomasi, ettei se nyt niin mahtavaa ollutkaan. Alun innostus johtui hänen mukaansa oletuksesta, että kun päästään mukaan isompaan ketjuun ja saadaan aikaiseksi isompia ostoja, niin vihdoinkin toiminta alkaa tuottaa tuloa ja he pärjäävät paremmin kuin yksittäinen pieni kauppias. Kävi kuitenkin ilmi, että yhtä tyhjää

oli kassa myös Yritys A:ssa. Lisäksi Yrityksellä oli toimitusjohtajana eräs ”vanha tuttu nimi”, joka oli hänen mielestään vain turhan ”yltiöpositiivinen”. Hänen mielestään tämä henkilö ”puhui enemmän kuin tienasi”, eli hän ei ollut aivan vakuuttunut toimitusjohtajan kyvyistä. Haastateltava 2 oli yritys-kaupan aikaan töissä Yrityksen B eri toimipisteessä kuin nykyisin. Tämä yksikkö oli pienempi ja hänestä tuntui, että heidän työyhteisöään se lujitti. Hänestä tuntui, että lujitti yhteen kaikkia Yrityksen B työntekijöitä eri paikkakunnilta. Toisaalta se myös aiheutti vastakkain asettelua Yritys A:n ja Yritys B:n välillä. Yritys B:n työntekijöille tuli sellainen tunne, että me osataan kaikki ja olemme parempia ja nyt noille t-paidan myyjille pitäisi alkaa kehittämään urheiluvälinekauppaa ja kouluttamaan heitä.

Yritys B:n aikana seurattiin muun muassa henkilökohtaisia myyntejä ja palkkauskin oli haastateltavan 2 mukaan sen mukainen. Kun Yritys A osti heidät, niin palkkaus muuttui työehtosopimuksen mukaiseksi. Yrityksessä A ei hänen mukaansa arvostettu samalla lailla myyntityötä, joten työntekijöiden myynnit laskivat. Jos hänen mukaansa jo aiemmin Yrityksessä B oli tuntunut, että tieto ei kulje, niin nyt tässä uudessa Yrityksessä A, tuntui, ettei se tiedonkulku todellakaan ole paras mahdollinen. Hänen mukaansa tilanne oli sellainen, etteivät he siellä Yrityksen A johdossa tiedäneet, mitä tekivät, jonka johto jopa tunnusti. Lisäksi kun liikeketju on maantieteellisesti laaja, niin hänestä tuntui, että Helsingin päässä ei osattu ottaa alueellisia eroja huomioon valikoiman suhteen.

#### *Yritys A:n liiketoiminnan myynti*

Haastateltavan 2 mukaan liiketoiminnan myynti hänen kuullessaan ostajan, aiheutti hänelle tunteen, että täytyy alkaa etsimään muita töitä. Hänen mukaansa uusi omistaja on puhtaasti vain tekstiili- ja kenkäpuolen vaikuttaja ja urheiluvälineiden kauppa varmasti tulee häviämään. Liiketoiminnan myynti on ollut hänelle pettymys, sillä hän on itse erikoistavarakaupan asiantuntija. Kun hän tuli Yritykseen B töihin, niin talvet myytiin suksia. Kevät, kesä ja syksy myytiin aseita. Hänen erikoistavarakaupan urakehitys on koko ajan näissä muutoksissa mennyt alaspäin. Hänen mukaansa Yritys A:n tehtävä tulee olemaan uuden omistajan Kiinassa tehtävien ”rättien” myyntikanavan vahvistaminen Suomessa. Toisaalta hän ymmärtääkin sen, sillä onhan vaatteissa parempi kate kuin välineissä. Negatiivisena hän näkee myös sen, että myymäläverkko hänen mukaansa todennäköisesti tulee supistumaan ja tulee henkilöstövähennyksiä. Muu työyhteisö hänen mukaansa tietenkin odottaa mielin kielin uutta. Käytännön työhön muutos on vaikuttanut sen verran, että erikoistavaroista esimerkiksi pyörät ja jalkapallovälineet on laitettu poistomyyntiin. Mietitään vain, että mitä



seuraavaksi. Käytännön työssä myös uudenlaiset palautus- ja kuitin korjaus toimenpiteet ovat olleet näkyvimpiä asioita ja samoin se, ettei enää mitään tilauksia tehdä. Hänen mielestään on hyvä asia, että isossa firmassa ovat tarkemmat säännöt.

#### *Muutos: Uhka vai mahdollisuus*

Haastateltavan 2 mukaan muutos on yleensä aina hyvä asia ja se tulee yleensä myös tarpeeseen. Hänen mukaansa yritykset ovat olleet tiukoilla, ja tässäkin tapauksissa muutoksilla on yritetty tilannetta parantaa.

Haastateltava 2 ei ole havainnut ainakaan tietoista muutosvastarintaa näissä muutoksissa. Mutta toisaalta hän myöntää, että hänen omat epäilyt muun muassa Yrityksen A silloista toimitusjohtajaa kohtaan ja Yritys A:n ja Yritys B:n välinen vastakkain asettelu ovat muutosvastarintaa. Tosin se ei ollut tietoista tai tahallista. Hänen mielestään muutosvastarinta hidastaa muutosprosessia ja jos muutokset eivät ole itselle mieluisia, aitoon uuteen ”tekemisen meininkiin” on todella vaikea päästä.

Haastateltavan 2 mukaan muutokset ovat seuranneet toisiaan melko nopeasti. Hänestä tuntuu, että nämä pari vuotta ovat olleet yhtä ”myllerrystä” ja on menty kirjaimellisesti ”perse edellä puuhun”. Hänen mukaansa omaan työskentelyyn asiakaspalvelussa vaikuttaa se, että kun ei tiedä jatkosta mitään varmaa tai millaisia tulevaisuuden valikoima ja konsepti tulee olemaan.

---

### *Muutosjohtaminen ja esimiestyö*

---

#### *Yrityssaneeraus*

Haastateltava 2 ei ole yrityksen tai esimiehen puolelta saanut mitenkään erityisesti tietoa Yrityksen A yrityssaneerauksesta. Itse asiassa hänelle selvisi vasta tätä kyseistä haastattelua tehdessä, että Yritys A on käynyt läpi yrityssaneerauksen ja että Yritys A oli yrityssaneerauksessa kun Yritys B yhdistyi Yritys A:han. Hän kuitenkin muistelee, että saattoi siitä jotain puhetta olla. Hänen mieles-

tään ei olisi ollutkaan tarpeellista kertoa enempää. Hän ei koe, että olisi mitään erityistä tukea esimiehen puolelta tarvinnut tässä saneerausmenettelyssä. Hänen mukaansa on ilmeistä, että jos yritys menee saneeraukseen, niin se on tarpeellinen toimenpide ja että sitä kautta yritys saa paremmat valmiudet jatkaa sekä kehittää toimintaa.

#### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Haastateltava 2 sai tiedon Yrityksen B yhdistymisestä Yritys A:han henkilökohtaisesti puhelimitse ollessaan kesälomalla. Hänet oli kutsuttu palaveriin asian tiimoilta, mutta ei kyennyt paikan päälle tulemaan. Hän on tyytyväinen tapaan, jolla tieto annettiin. Yhdistyminen tuli hänelle yllätyksenä ja nyt kun hän tietää lopputuloksen, niin hän ei näe, miksi yhdistyminen alun perinkään oli tarpeellinen. Hän arvelee, että ainut hyöty yhdistymisestä oli Yrityksen B yrittäjälle, että elämäntyö ei mennyt konkurssiin.

Haastateltavan 2 mukaan jos halutaan ajatella, mitä hyvää Yritykseen A yhdistymisestä seurasi, niin tekstiilipuolelle se oli positiivista. Tekstiilipuolelle saatiin lisää tavaraa ja valikoimaa, jota oli pakko saadaakin. Toisaalta taas erittäin negatiivista hänen kannaltaan oli, että tietyt tuoteryhmät kuten aseet poistettiin ja se näkyi muun muassa käytännössä heti hänen työssään. Muita käytännön vaikutuksia, mitä hän yhdistymisessä huomasi, oli loppuunmyynti loppuunmyynnin perään. Hänen toimipisteensä ensin muutettiin uuden nimen, Yritys A:n nimen alle ja viikon päästä uusien nimilaattojen vaihtamisesta koko toimipiste suljettiin. Hänen mielestään tämä osoittaa, ettei omistajallakaan ollut mitään tietoa, ”minne päin laiva seilaa”.

Haastateltavan 2 mukaan hän ei ole tarvinnut mitään erityistä tukea Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han. Mielestään hän on saanut riittävää tukea esimiehen kanssa käydyissä keskusteluissa, joissa on pyritty löytämään vastauksia askarruttaviin asioihin jne.

#### *Yritys A:n liiketoiminnan myynti*

Yrityksen A:n liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle esitettiin haastateltavan 2 mukaan erinomaisesti. Heti kun myymäläpäällikkö sai siitä tiedon, hän kutsui kaikki kokoon ja kertoi, että tällainen liiketoiminnan myynti on tapahtumassa ja että parin päivän päästä on tiedotustilaisuus asiasta.

Itse asiassa, kauppa tuli julkiseksi jo tiedotustilaisuutta edeltävänä päivänä, mutta silti moni halusi osallistua tiedotustilaisuuteen kuuntelemaan uutta omistajaa. Hänen mukaansa kun jälkikäteen ajattelee, niin liiketoiminnan myynti oli tarpeellinen, sillä muuten Yritys A olisi mennyt konkurssiin. Hänen mukaansa se aika, minkä hän on Yrityksen A alaisuudessa työskennellyt, on ollut voimakkaasti tappiollista molempina vuosina. Liiketoiminnan myynnin ja yrityskaupan eroa hän ei osannut arvioida. Miten liiketoiminnan myynti käytännössä on näkynyt toimipisteissä, on uuden omistajan omien merkkien vahvistunut toimitus myymälöihin ja lisäksi poistomyynnit ovat alkaneet. Hänen mielestään esimies ei ole tukenut häntä tässä liiketoiminnan myynnin prosessissa, mutta toisaalta hän ei koe mitään erikoista tukea tarvitsevensakaan.

### *Esimiehen tehtävä*

Haastateltava 2 näkee, että muutosjohtamisessa esimiehen rooli on erityisesti tiedonkulun varmistamisessa. Hänen mielestään työntekijöiden pitäisi saada heti kun mahdollista ajan mukaista tietoa heti kun se kerrottavissa on. Hänen mukaansa pahinta on luulojen varassa oleminen ja kun ei tiedä mitään varmaksi eikä ole mitään ohjeistustakaan miten asiakkaille asian ilmaisee. Se luo hänen mukaansa epävarmuutta. Hänen mielestään tärkein tuki nimenomaan on tiedon kulun varmistaminen ja että esimies ottaa selvää asioista ja että asiat käydään läpi työntekijöiden kanssa. Jos työntekijöillä on kysyttävää, niin esimies pyrkii etsimään vastauksia. Hänen mielestään yritysmaailmassa tieto jää monesti jonnekin välille tai sitä pidetään itsestään selvyytenä yritysjohtajan puolelta, eikä sitä aktiivisesti kerrota ja avata työntekijöille. Se saattaa siis olla vahingossa tiedon pimittämistä tai välillä ihan tietoistakin. Hänen mukaansa aina ei ole mitään varmaa tietoa ylimmässä johdossakaan, mikä hänen mielestään on huolestuttavaa.

Yrityksen B palveluksessa haastateltavalle 2 oli hyvin selkeänä yrityksen strategia, joka oli olla ykkönen palvelussa ja tavarassa. Ajatuksena oli, että mitä ihminen ei kyseisestä yrityksestä saanut, niin sitä hän ei tarvinnut. Yrityksen A aikana strategiaa käytiin jalkauttamassa ihan paikan päällä, mutta hänen mukaansa vähän epäselväksi lopulta jäi toteutus. Hän odottaa, että jonkin näköinen strategian jalkautus tulee myös tämän uuden omistajan taholta, sillä pitäähän ne toimenpiteet ja tahtotila olla kohdillaan, millä uusiin tavoitteisiin tähdätään. Uuden omistajan konsernilehteä luukiessa huomio kiinnittyi kuluttajamyynnin kasvattamiseen.

Uudella omistajalla on haastateltavan 2 mukaan vahva markkina-asema kansainvälisestikin. Oikean kulurakenteen pitämällä uudella omistajalla on hänen mukaansa mahdollisuus pärjätä. Hie-  
man häntä arveluttaa Yrityksen A tilanne uuden omistajan hallinnassa, sillä mitään tietoa uudesta konseptista ei ole, joten vaikea arvioida onnistumista. Tämän hetken tilanteeseen peilaamalla hän ei jaksa uskoa, että toiminnasta vielä tulee kannattavaa. Hänen mukaansa muun muassa heidän toimipisteensä on aivan liian iso uuden omistajan mukaisiin tarpeisiin, joten hän olettaa että varmasti henkilöstövähennyksiä on tulossa ja ehkä vähennyksiä toimipaikkojenkin suhteen. Lisäksi oman tulevaisuutensa uuden omistajan palveluksessa hän näkee pessimistisesti. Hänen mukaansa hänellä tuskin tulee olemaan tulevaisuutta tai ainakaan valoisaa tulevaisuutta uuden omistajan palveluksessa.

---

### *Työhyvinvointi*

---

Haastateltavalle 2 työssä jaksamisessa on tärkeintä työyhteisö ja miellyttävä työ. Tärkeänä hän kokee myös valikoiman työn laatuun liittyen. Erikoistavarakaupan ammattilaisena hän kokee ahdistavana myydä tavaraa, jonka puolesta ei itse pysty olemaan ylpeä. Tuntuu, ettei sellaista tavaraa ”viitsi” myydä asiakkaalle. Hänen mukaansa se aiheuttaa ristiriitoja henkisesti puolella. Tärkeimmäksi hän kuitenkin nostaa työyhteisön ja työtovereiden väliset suhteet.

Haastateltavan 2 mukaan työyhteisössä ja työkavereissa ei hänen mukaansa ole ollut mitään vikaa koko tänä aikana, onko hän sitten ollut Yritys B:n, Yritys A:n tai nyt uuden liiketoiminnan omistajan alaisuudessa. Hän on tullut kaikkien kanssa oikein hyvin toimeen ja heillä on hyvä yhteishenki. Yrityksen B aikaan, toiminta oli hänen mukaansa pienempää ja selkeämpää ja hänen mukaansa oli hyvä, että työntekijät olivat selvillä asioista. Työtilat ja välineet olivat silloin kunnossa, mutta silloinkin oli epävarmuus työn jatkumisesta taloudellisen tilanteen takia koko ajan.

### *Työhyvinvointi organisaatiomuutosten aikana*

Haastateltava 2 kokee, että huono johtaminen ja yrityksen huono taloudellinen tilanne vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin, vaikka hän muuten työyhteisössä viihtyy. Kun Yritys B yhdistyi Yritys A:han ja Yritys A oli lisäksi yrityssaneerauksessa, niin haastateltavan 2 mukaan epävarmuus vain jatkui ja jopa lisääntyi. Epävarmuuden suhteen ei hän ole huomannut eroa myöskään uuden omistajan ostettua Yrityksen A liiketoiminnan. Hänen mukaansa on kaupan alalla yleisesti laskuvire, ja ettei se pelkästään uudesta omistajasta johdu. Muuten asiat ovat sujuneet hänen mukaansa normaalisti. Hän ei ole huomannut, että yrityksen taholta työhyvinvointiin olisi kiinnitetty huomiota. Esi-miehet kyllä yrittävät selvittää vastauksia, mutta ovat hänen mukaansa ”samassa veneessä”, eli he eivät myöskään saa yritysjohtolta vastauksia. Hän ei usko, että uudella omistajalla on mitään erityistä työhyvinvointiohjelmaa, ainakaan hän ei ole huomannut mitään muutosta vanhaan. Toisaalta hän uskoo, että jokainen on vastuussa omasta työhyvinvoinnistaan, että työpaikka ei ole mikään ”leikkikerho”.

### *Miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa?*

Haastateltavan 2 mielestä työhyvinvointia voitaisiin parantaa muun muassa siten, että yritysjohtolta saisi selkeitä vastauksia. Hänen mielestään myös jonkinlainen virkistystoiminta, jossa asioita tehtäisiin yhdessä työajan ulkopuolella, voisi olla työhyvinvointia edistävää. Tietysti myös parempi palkka vähemmällä työllä olisi varmasti motivoivaa, mutta erityisesti se, että omalla myyntityöllä voisi vaikuttaa palkkaukseen.

Haastateltava on 30 – vuotias mies, jolla on merkonomin tutkinto asiakaspalvelun ja markkinoinnin puolelta. Hänellä on aiempaa kokemusta päivittäistavarakaupan puolelta. Yrityksen A palveluksessa hän on ollut viisi vuotta. Alussa hän oli tuntityöntekijänä, mutta myöhemmin hänet vakinaistettiin ja hän vastaa heidän toimipisteensä välinepuolesta.

---

### *Organisaatiomuutokset*

---

#### *Yrityssaneeraus*

Haastateltavan 3 mukaan yrityssaneeraus vaikutti häneen siten, että oli epävarma ja jännittynyt olo. Hän jännitti oman työpaikan puolesta. Lisäksi hänen mukaansa oli aistittavissa tietty kireys, mikä näkyi sekä esimiehessä että myös koko toimiston väessä. Hänen mukaansa olo oli usein hyvin sekava kun ei tiennyt, missä mennään milloinkin. Hänen mukaansa oli stressaavaa kun ei pystynyt aina täysillä keskittymään omaan työhönsä kun ”kaikenlaisia huhuja pyöri” ja mietti pahinta. Hän muun muassa pohti meneekö yritys nurin ja työpaikka alta. Toisaalta hän oppi, ettei hän pysty mitenkään vaikuttamaan asioihin, joten hän yritti olla stressaamatta ja menettämättä yöunia sekä keskittyä parhaansa mukaan tekemään työnsä hyvin. Hänen mielestään oli harmillista, että yrityksen toiminta pieneni ja myymälöitäkin jouduttiin sulkemaan sekä irtisanomaan työntekijöitä. Toisaalta se, että toiminta ylipäätään saatiin jatkumaan, oli hänen mielestään hyvä asia.

#### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Haastateltavan 3 mukaan hänellä oli erittäin positiivinen tunne Yritys B:n yhdistyessä yritys A:han. Hän näki sen hyvänä mahdollisuutena Yritykselle A uuteen nousuun. Yrityksessä B oli laaja valikoima, palvelu ja paljon osaamista, jota olisi voitu hyödyntää, mutta siinä ei käynytkaan ihan niin. Hänen mielestään yritysjohton puolelta ei tehty tarpeeksi töitä tai tehtiin vääriä valintoja. Ei informoitu mitään kunnolla, ei työntekijöille eikä asiakkaille. Parin vuoden aikana tilanne on mennyt hänen mukaansa vain huonompaan suuntaan.

Itse asiassa haastateltavan 3 alkuun kokema innostus päättyi melko pian kun hän oman toimipisteensä vesivahingon aikana kävi työskentelemässä entisen Yritys B:n toimipisteessä. Yritys B oli ollut perheyritys ja he olivat tottuneet päättämään itsenäisesti asioista, ei ketjuohjauksella. Siellä ei oltu kovinkaan iloisia, hänen mukaansa siellä vallitsi kireämpi ilmapiiri. Hänestä tuntui, että siellä työntekijät ajattelivat, että he Yritys A:sta ovat tulleet viemään heidän työt, vaikka hänen toimipisteensä oli ollut puoli vuotta kiinni vesivahingon vuoksi ja muutama työntekijä tästä toimipisteestä haki hieman tuntumaa työhön ennen oman liikkeen uudelleen avausta. Toki hänen oman toimipisteensä sisällä hieman närää aiheutui tämän vesivahingon myötä, joka ei tietenkään sinällään liittynyt yrityskauppaan, mutta vaikutti liikkeen toimintaan. Kaikille ei voitu tarjota töitä tässä vanhan Yritys B:n toimipisteessä, ainoastaan avainhenkilöille. Hänen mielestään se tuntui tympeältä, ettei kaikkia voinut työllistää eikä siihenkään tietenkään itse voinut vaikuttaa.

Sinänsä Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han ei vaikuttanut haastateltavan 3 työskentelyyn millään tavalla. Sama työnkuva hänellä säilyi kuin ennen fuusioita. Aluksi hän näki yhdistymisessä paljon potentiaalia, mutta nyt hän ihmettelee yhdistymisen mielekkyyttä.

#### *Yritys A:n liiketoiminnan myynti*

Haastateltavan 3 mukaan hänellä on Yritys A:n liiketoiminnan myynnistä epämiellyttäviä tuntemuksia. Hän on pitää urheilukaupassa työskentelystä ja hänelle työn suola ovat urheiluvälineet ja niiden parissa työskentely. Hänen mukaansa näyttää siltä, että uuden omistajan myötä välineet jäävät kokonaan pois valikoimasta.

Vielä pari viikkoa sitten haastateltavan 3 mukaan Yritys A:n toisessa toimipisteessä oli huoltomahdollisuudet ja kaikki palvelut oikeaan urheiluvälinekauppaan ja nyt sellaista ei enää ole. Hänen mielestään palvelu on ehdoton osa urheilukauppaa, se on erikoistavarakauppaa ja palvelun myyntiä. Hän pelkää että urheiluimago lähtee heiltä kokonaan pois. Ensin lähtee huolto ja sitten vähitellen aletaan pudottaa välineitä pois. Hän oikein odotti tätä talvea, kun kerran olisi voinut saada hyvän talvikauden omassa toimipisteessään. Hänen mukaansa edellisen talven onnettomalla valikoimallakin saatiin todella hyvät myynnit aikaiseksi. Hänestä tuntuu, että kasvun varaa olisi ollut paljon, joten hänestä tämä muutos on tympeä siinä mielessä. Hän miettii, että jos jatkossa myydään vain

vaatteita, niin onko se enää urheilukauppaa. Vai ovatko he sitten samanlaisia kuin muutkin ns. ”rättikaupat”?

Toisaalta haastateltavan 3 mukaan on liiketoiminnan myynnistä seurannut myös positiivisia asioita. Hän huomaa, että asioita on alkanut tapahtua. Hän arvelee, että uudella omistajalla on ollut suunnitelmat jo pitkälle mietittynä, ennen kuin liiketoiminnan osto tapahtui. Toisaalta, on hyvin turhauttavaa kun työntekijöitä pidetään pimennossa, eikä tietoa heru. Sitten kuulee ulkopuolisilta tahoilta, esimerkiksi sedältään, joka toimii eräässä maahantuojoyrityksessä, ettei tämä uusi omistaja osta välineitä enää. Toisaalta hänen mukaansa liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle on se hyöty, että liiketoiminta voi nyt jatkua. Uudella omistajalla on hänen mukaansa valtavasti kapasiteettia, jota hyödyntää. He ovat puhuneet, että oma tuotanto voisi jatkua ja jo suljettuja myymälöitä voitaisiin aukaista mahdollisesti uudelleen. Jos tätä ei olisi tapahtunut, niin voi olla että Yritys A olisi ollut pian konkurssissa.

Haastateltavan 3 mukaan työntekoon ja työyhteisöön liiketoiminnan myynti ei ole vaikuttanut. Hänen mukaansa heillä on hyvä työporukka ja hommat toimivat. Heillä jokainen tietää, mitä tehdään ja mihin pystytään. Tietenkin jotain pientä spekulatioita aina on, mutta se ei ole lähellekään sellaista kuin mitä oli silloin kun menttiin yrityssaneeraukseen esimerkiksi.

#### *Muutos: Uhka vai mahdollisuus*

Haastateltava 3 kokee muutoksen sekä uhkana että mahdollisuutena. Mieluiten hän ajattelee, että muutos olisi mahdollisuus kehittää ja parantaa toimintaa, mutta aina siinä on olemassa myös riskinsä. Rivityöntekijänä hän näkee, että hän menee virran mukana, sillä hänellä ei ole vaikutusmahdollisuuksia. Eikä hänellä ole mitään ”kuningas ideoita”, miten tällaisena aikana saataisiin kuluttajia enemmän käymään juuri heidän liikkeessään.

Muutosvastarinnan haastateltava 3 näkee asiana, jolla vastustetaan muutosta. Muutosvastarintaa voi esiintyä hänen mielestään yrityksen sisällä muun muassa työntekijöiden toiminnassa tai vaikka ihan asiakkaissakin. Hän huomasi muutosvastarintaa asiakkaissa muun muassa Yritys B:n yhdistyksessä Yritys A:han. Yritys B:llä oli oma vakiintunut asiakaskuntansa ja huomasi, että osa heistä otti erityisen raskaasti sen yhdistymisen. Heidän mielestään Yritys A oli ihan ”pilipalikauppa” eikä



heillä jatkossa olisi mitään syytä tulla sinne. Samoin alkuperäisen Yritys A:n asiakkaista osa oli huolestuneita siitä, millainen valikoima ja hintataso jatkossa tulisivat olemaan.

Yrityssaneerauksen aikana tai Yritys B:n yhdistyessä Yritys A:han haastateltava 3 ei omassa toimipisteessään huomannut muutosvastarintaa. Tosin yrityskaupassa Yritys B:n toimipisteessä hän sanoi huomanneensa vastustusta sekä puheen että tekojen tasolla. Hänen mukaansa siellä ei oltu aina ihan sata prosenttisesti mukana kaikessa. Hän kuuli Yritys B:n työntekijöiltä muun muassa sen, ettei heitä enää yhtään kiinnosta jatkaa työskentelyä ja että harkitsevat muita töitä, ja että heitä hävettää olla Yrityksen A työntekijöitä. He pitivät itseään parempana ja surivat imagon menetystä. Tämän pystyi hänen mukaansa lukemaan jopa ilmeistä kasvoilta. Se myös näkyi työpanoksessa ja myymälän siisteydessä eivätkä he olleet kiinnostuneita asiakaspalvelusta. Muutama entisistä omistajaperheen jäsenistä hänen mukaansa jopa irtisanoutui, sillä he eivät hyväksyneet uutta linjaa ja tämän haastateltava 3 näkee muutosvastarintana. Yrityksen A liiketoiminnan myynnissä uudelle omistajalle hän ei sinänsä ole huomannut vastarintaa. Ehkä hänen mukaansa vastarintana voidaan pitää sitä, että jos ei välineitä enää tule, niin moni ei siitä pidä eikä hän todellakaan ole ainoa. Mutta ainakaan myymälöiden välillä se ei ole tällä kertaa aiheuttanut mitään.

Haastateltava 3 näkee muutosvastarinnan negatiivisena ilmiönä. Esimerkiksi asiakkaiden keskuudessa vastarinnan kumoamiseksi on tehtävä hyvin paljon työtä, eikä se välttämättä onnistu. Muutosvastarinnasta on hänen mukaansa haittaa työilmapiirille sekä yritykselle tai ainakin tällaiselle toimipisteelle, jossa vastarintaa esiintyy. Kun hän oli parissakin eri entisen Yritys B:n toimipisteessä töissä, niin hän aisti kireyden ja vähättelyn. Siellä oli hänelle paljon uutta ja hän oli ollut alalla vasta muutaman vuoden. Entisen Yritys B:n kaikki työntekijät eivät puhuneet hänelle saati edes tervehtineet eikä heiltä välttämättä saanut apua edes kysyttäessä. Muutosvastaisuudesta voi hänen mukaansa päästä yli ja hänestä tuntuu, että entisen Yritys B:n toimipisteissäkin on jo päästy eteenpäin. Siellä on sulateltu asiat ja hyväksytty uudet toimintatavat sekä huomattu, että kun tehdään yhdessä töitä asioiden eteen, niin se on kaikille mukavampaa. Hänestä tuntuu, että nykyään puhalletaan yhteen hiileen.

### *Yrityssaneeraus*

Haastateltava 3 sai tiedon yrityssaneerauksesta esimieheltään henkilökohtaisesti, mutta hän muistelee, että siitä keskusteltiin kyllä myös porukalla. Hänen mielestään tiedotus hoidettiin asiaan mukaisesti. Sanottiin suoraan, missä tilanteessa ollaan ja millaisia ratkaisuja on tulossa. Informointi saneeraukseen menon jälkeen hänen mukaansa ontui. Hän ei tiennyt mitä tapahtuu ja missä mennään. Hänen mukaansa esimieheltä ei saanut tuossa tilanteessa erityistä tukea. Hän sai mielestään sen verran tietoa, että pärjäs. Se oli hänelle aivan uusi tilanne ja eikä hän tiennyt mitä pitäisi ajatella ja mitä voisi kysyä. Hän olisi kaivannut enemmän keskustelua eikä hänen mielestään riittänyt, että asioista ilmoitusluonteisesti kerrotaan. Lisäksi ainut neuvo esimieheltä hänen mukaansa tuntui olevan, että tehdään me täällä asiat niin hyvin kuin voidaan.

Haastateltava 3 näkee, että yrityssaneeraus varmasti oli tarpeellinen, koska tappiot olivat miljoonaluokkaa. Hän ei muista kuinka paljon yrityssaneeraus käytännössä vaikutti heidän toimipisteeseensä, sillä he saivat pian tiedon, että heidän myymälänsä säilyy. Saneerauksen aikana ei hänen mukaansa arvioitu hänen henkilökohtaista työpanostaan, mutta muualta myymäläverkostoa karsittiin ja työntekijöitä vähennettiin.

### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Haastateltava 3 sai tiedon Yritys B:n yhdistymisestä Yritys A:han henkilökohtaisesti esimieheltä. Hän ihmetteli kauppaa, sillä jo aiemmin Yritys A oli hakeutunut yrityssaneeraukseen. Toisaalta hän ymmärsi, että sillä tavoin saataisiin nopeasti kasvatettua myymäläverkostoa ja erityisesti Pohjois-Suomi vallattua. Yrityksen B kautta piti hänen mukaansa saada lisäksi tietoa ja taitoa. Jälkikäteen ajateltuna hänen mielestään olisi ollut järkevää keskittyä oman toiminnan ja imagon kehittämiseen eikä "haukata ristiksi vielä toista uppoavaa laivaa".

Haastateltavan 3 työnkuvaan Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han ei vaikuttanut. Järjestelmien ja käytäntöjen yhdistämiseen ja muuhun sellaiseen meni hänen mukaansa paljon aikaa, joten lisätyötä se tuotti. Myymälöitä tuli yritykseen kerralla lisää useampi, mutta hänen mukaansa meni aika kauan ennen kuin selvisi, mikä yritys jatkossa on. Onko se Yritys A vai onko se Yritys B? Työntekijöille ei ainakaan ollut selvää, mikä yritys jatkossa on, joten asiakkaillekin oli hänen mukaansa vaikeaa informoida asioita selkeästi sekä heidän ottaa informaatio vastaan. Hänen mukaansa erityisesti sen vuoksi, että heidän toimipisteensä oli vesivahingon vuoksi suljettu ja entisen Yritys B:n toimipisteet toimivat edelleen vanhalla nimellä.

Positiivisena seikkana haastateltava 3 näkee Yritys B:n yhdistymisessä Yritys A:han, että hän pääsi sen aikana tutustumaan vanhan Yritys B:n eri toimipisteisiin ja sai tehdä työtä myös hänen oman toimipisteensä ollessa suljettuna. Siitä hän on kiitollinen esimiehelle. Hänen mukaansa mukaan hän ei kuitenkaan saanut esimieheltä riittävästi tukea. Tähän liittyy erityisesti se, että heidän liikkeessään tapahtui vesivahinko ja myymälä saatiin avattua vasta puolen vuoden kuluttua uudestaan. Taustalla oli yrityssaneeraus, missä heidän toimipisteensä oli määrä säilyttää, mutta jonka kunnostaminen tuli nyt kalliiksi. Lisäksi Yritys B:llä oli toimipiste samassa kaupungissa, joten oli epävarmaa avataanko heidän toimipistettään enää. Työntekijöiden lomautus oli toistaiseksi voimassa oleva eli mitään aikarajaa ei ollut annettu tai lomautuksen päättymisestä ei ollut tietoa hänen mukaansa.

Haastateltava 3 kyllä puhui esimiehen kanssa, mutta esimies ei koskaan tuntunut tietävän yhtään enempää. Hänen arveli, että ilmeisesti informaatio yritysjohdon puolelta esimiehellekin oli sellaista, ettei esimies tiennyt enempää. Hän oli kuitenkin hyvin pettynyt siihen, että hän joutui itse aktiivisesti soittamaan ja kysymään esimieheltä asioista. Esimies ei kertaakaan itse ottanut yhteyttä ja sanonut mihin suuntaan asiat ovat kehittymässä tai ettei hän vielä tiedä, mutta ilmoittaa heti kun tietää. Vaikka ei mitään sanottavaa olisi ollutkaan, niin hänestä olisi ollut mukavaa jos esimies edes olisi kysynyt, että mitä kuuluu. Hän ei nähnyt esimiestä kertaakaan koko aikana, ennen kuin meni sitten sinne entisen Yrityksen B toimipisteeseen töihin vähäksi aikaa. Hänen mukaansa he tapasivat muiden heidän toimipisteen työntekijöiden kanssa useamman kerran ja juttelivat asioista. He myös ottivat työkavereiden kanssa yhteyttä luottamusmieheen, jonka kautta he sitten saivat informaatiota ja tsemppausta.

Haastateltava 3 sai tiedon Yritys A:n liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle suoraan esimieheltä samana päivänä kun se oli kerrottu esimiehille myymälöihin. Myöhemmin hänelle sitten selvisi uusi omistaja. Tieto myynnistä tuli hänen mukaansa aika yllättäen, sillä työntekijöillä ei ollut aavistusta, että heitä oltiin myymässä. Jälkikäteen hän on kuullut kuinka huonosti yrityksellä meni ja miten isoja tappiot olivat olleet eikä suurempaa kehitystä niitä alkuperäisiä tavoitteita kohti ollut tapahtunut. Sen mukaan liiketoiminnan myynti hänestä oli hyvä ratkaisu, sillä muuten yritys olisi mennyt pian konkurssiin.

Haastateltavan 3 mukaan häntä aluksi jännitti, että miten heidän käy. Uudella omistajalla on hänen mukaansa samassa kauppakeskuksessa toinen eri ketjuun kuuluva myymälä. Uusi omistaja on kuitenkin vakuutellut, ettei tarvitse olla huolissaan työpaikkojen puolesta. Häntä myös askarruttaa, että mitä jää jäljelle jos välineet jäävät pois. Toisaalta kaikki on niin uutta ja vasta alussa ettei hän osaa sanoa tästä muutoksesta vielä mitään. Sen verran uusi tilanne on vaikuttanut, ettei mitään tilauksia saa tehdä. Hänen mielestä tämä vaikuttaa työskentelyyn, sillä hän on tottunut tekemään kauppaa, ja nyt pitää yrittää myydä pelkästään sitä mitä löytyy hyllystä etsi asiakas sitä tai ei. Hänen mukaansa he joutuvat myymään sellaista kuin ”ei ole”. Häntä tämä harmittaa, sillä asiakkaat ovat tottuneet, että kyllä urheiluliikkeestä tietynlaista tavaraa tulisi löytyä.

Haastateltavasta 3 tuntuu, ettei hän ole mitään erityistä tukea esimieheltä saanut. Esimiehen kanssa hän ehti hieman keskustella, mutta nyt ovat olleet eri aikaan lomilla. Toisaalta ei hän mitään erityistä tukea tässä tilanteessa koe kaipaavansaakaan, mutta hänestä on huono asia, että tietoa tuntuu saavan liian vähän. Mitä jatkossa tulee tapahtumaan, millainen meillä on tulevaisuus ja mikä valikoima tulee olemaan jatkossa? Hänen mukaansa on todella hankala viestiä asiakkaille tilanteesta, sillä ylhäältä päin ei saa minkäänlaisia vastauksia. Hänen mukaansa tämän vuoksi on vaikea pitää positiivista mielikuvaa yllä myös työntekijöiden keskuudessa. Heidän myymälästään on tehty yhteistyötä esimerkiksi eri urheiluseurojen kanssa ja yhdellä seuralla on ollut hänen mukaansa kuukausittain arvottavana lahjakortti heidän myymäläänsä, jolla voittajat ovat käyneet hakemassa erityisesti lajituotteita. ”Nyt kun nämä lahjakortin voittaneet tulevat hakemaan välineitä, niin meillä ei ole, emmekä me tiedä yhtään onko niitä jatkossa enää edes tulossa. Mitä ilmeisimmin niitä ei tule.” haastateltava 3 sanoo. Tämä asettaa hänen mukaansa myyjän todella epäedulliseen asemaan ja samalla tietenkin myös yrityksen. Työntekijöille tämä luo henkisiä paineita. Olisi hyvä

jos työntekijät saisivat tietää, jotta kommunikointi asiakkaiden kanssa helpottuisi tai saisi edes ohjeet, miten ilmaista asia asiakkaalle.

### *Esimiehen tehtävä*

Haastateltavan 3 mukaan muutosjohtamisessa esimiehen rooli on kaikista tärkein. Hänen mukaansa juuri esimiehen kuuluu pitää huolta, että työntekijät saavat informaatiota ja että sitä saadaan ajallaan. Esimiehen täytyy myös tehdä selväksi, mikä muuttuu ja miten sekä miten asiat tulisi jatkossa hoitaa eikä vain jakaa annettu informaatio. Hänen mukaansa esimieheltä pitäisi saada rauhoittavaa ja kannustavaa esimerkkiä. Hänelle Yrityksen A strategian ydinkohdat ovat selkeitä, muun muassa asiakaspalveluun panostaminen, mutta tällä hetkellä kun liiketoiminta on myyty uudelle omistajalle, niin hänelle ei ole selvillä, mitä uusi omistaja haluaa ja ketä vastaan he haluavat lähteä kilpailemaan.

### *Tulevaisuus*

Haastateltava 3 ei odota lähitulevaisuudelta mitään kovin mullistavaa. Mahdollisuuksia hänen mukaansa kyllä varmasti olisi vaikka mihin, kun nyt on iso toimija taustalla. Toisaalta, on ihan auki, mitä uusi omistaja haluaa, joten on vaikea arvioida tulevaisuuden näkymiä. Oman toimeksikkönsä suhteen hän on positiivisella kannalla, sillä heillä on ollut hyvät myynnit koko ajan ja varsinkin jos vertaa muihin, he ovat pärjänneet hyvin. Kokonaisuudessaan konsernin tulevaisuuden hän uskoo olevan hyvä, sillä heillä on vakiintunut asema ja tietoa, taitoa sekä resursseja. Tullessaan aikoinaan Yritykseen A hänestä tuntui, että hän jatkossakin voisi tehdä uraa yrityksessä, nyt liiketoiminnan myynnin jälkeen se kuitenkin tuntuu epävarmalta ja epätodennäköiseltä. Omasta tulevaisuudestaan konsernissa hän ei osaa sanoa, sillä hän ei ole perillä kuinka hyvin muun muassa konsernin sisällä voi vaihtaa työpaikkaa tai päästä ylenemään. Häntä kiinnostavat kuitenkin muut vaihtoehdot kuin pelkkä myymälätyöskentely.

Haastateltavan 3 mukaan sekä henkiset että fyysiset asiat vaikuttavat työhyvinvointiin. Hänen mukaansa henkinen puoli korostuu, koska fyysisesti hän kokee olevansa sen verran hyvässä kunnossa, ettei fyysistä puolta tavallaan huomaa tai siihen ei kiinnitä huomioita. Henkiseltä puolelta hän mainitsee yleisen työilmapiirin ja miten tullaan toimeen toisten kanssa.

Haastateltavan 3 mukaan työhyvinvointi on tällä hetkellä perustasolla. Se ei ole mitenkään erityisen hyvää, mutta ei tavallaan huonoakaan. Hän toivoisi, että se voisi olla parempi, mutta toisaalta hän on tyytyväinen, koska asiat voisivat olla huonomminkin. Mielestään hän tulee hyvin toimeen työkaavereiden kanssa ja heillä on hyvä ilmapiiri. Esimiehen kanssa hänen mukaansa voisi mennä paremminkin. Hänen mielestään kireyttä aiheuttaa muun muassa se, että esimies huomauttelee joistain kummallisista pienistä asioista, joilla ei ole käytännössä mitään merkitystä. Hänen mukaansa esimies huomauttelee ja naljailee siksi, että hänellä huono päivä ja pinna kireällä. Hänen mielestään olisi mukavaa, jos esimies huomaisi välillä, mitä kaikkea hyvää hän on saanut aikaan ja häntä kehoitaisiin tai kiitettäisiin siitä, eikä palaute aina olisi jotain negatiivista.

Haastateltavan 3 mukaan tällä hetkellä esimiehen kanssa ei ole mitään kriittistä, mikä saisi voimaan huonosti, mutta sitten on sellaisia pieniä juttuja, joita ei hoideta ja ne jäävät kalvamaan ja tekevät isommankin vaikutuksen. Yksi tällainen asia on vastuullisä, joka on työsopimukseen kirjoitettu euromääräisenä ja hän haluaisi muuttaa sen prosenttiperusteiseksi, jolloin se ei jäisi jälkeen palkkojen nousun aikana. Hän pyytänyt useamman kerran esimieheltä, että tuo lisä voitaisiin muuttaa sopimukseen prosenteiksi, mutta ikinä ei tapahdu mitään. Ei, vaikka esimies on jo luvannut, että muutetaan se. Hän vain kuulee jotain epämääräisiä selityksiä ja asia jää hoitamatta. Hänelle tulee tunne, ettei häntä arvosteta ja ettei tiedä mihin luottaa. Hänellä on epävarma olo kommunikoinnin ja vaikutusmahdollisuuksien suhteen.

Haastateltavalla 3 on mielikuva, että heidän työyhteisössään on itse pyydettävä apua. Hänen mielestään monesti on hankala itse pyytää apua, kun ei osaa eritellä, että minkälaista tukea tarvitsisi. Hänen mukaansa riittäisi, että olisi edes palaveri, jossa asioita voitaisiin käydä rauhassa läpi ja puhua vaikka peloista, eikä pelkästään myynneistä. Hänen mukaansa jos jotain huolia ilmaantuu, yritettäisiin niitä ratkoa, eikä niitä heti lytättäisi tyhminä ajatuksina.

Haastateltavalle tulee mieleen tapaus, jossa toimipisteen muuton aikana työntekijät olivat sekä henkisesti että fyysisesti loppu. Hänen mukaansa eräs työntekijä oli ”aivan poikki” ja halusi nukkumaan, jolloin esimies alkoi syyllistää häntä, että ei hän voi lähteä kun kaikki muutkin jää. Lopulta kyseinen työntekijä poistui itkien paikalta, eikä esimiestä hänen mukaansa näyttänyt kiinnostavan. Tätä asiaa ei ole käsitelty kyseisen työntekijän kanssa eikä muunkaan työyhteisön kanssa. Hänestä olisi suotavaa, että tällaiset asiat käytäisiin läpi, sillä ne jäävät vaivaamaan koko työyhteisöä. Hänen mukaansa kaikki varmasti olivat väsyneitä, mutta silti hänen mielestään jos ei tuki työpaikalta riittä olisi hyvä, että voisi vaikka kääntyä työterveyden huollon puoleen, mikä toki varmasti onkin mahdollista. Hänen mielestään myös työkaverit voivat auttaa jos esimies ei huomaa, että työntekijä voi huonosti.

#### *Työhyvinvointi organisaatiomuutosten aikana*

Haastateltavan 3 mukaan hän oli aluksi niin mielissään kun ylipäättään sai töitä, että ei silloin ”alkuhuumassa” osannut ajatella työhyvinvoinnin kannalta oleellisia asioita tai niiden puutetta. Hän muistaa, että ennen näitä isoja organisaatiomuutoksia naljailua esiintyi, mutta hän vain kuvitteli, että kun hän oli uusi työntekijä, ei hän ehkä aina tiennyt, miten asiat tuli hoitaa. Toisaalta hän ei kyllä huomannut, että yrityssaneeraus sinällään olisi mitenkään tähän työhyvinvointiin vaikuttanut. Totta kai yhteistoimintaneuvottelujen aikaan oli epävarmuus tulevasta, mutta se ei hänen mukaansa suuremmin arkeen vaikuttanut sen jälkeen kun tiesi ettei irtisanomiset koske häntä.

Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han sen sijaan vaikutti haastateltavan 3 mukaan työhyvinvointiin negatiivisella tavalla. Silloin sattui hänen toimipisteessä vesivahinko, jonka vuoksi heidän liikkeensä oli suljettuna puoli vuotta. Liikkeen kiinni oleminen korjauksen aikana oli hänen mukaansa ”hermoja raastavaa”, sillä mitään tietoa ei saanut jatkosta, ja että aukaistaanko liike ja milloin. Hänen mukaansa esimieheen ei tuntunut saavan kontaktia. Hänen mukaansa myös vaikutti se, että hän työskenteli entisen Yrityksen B toimipisteissä vesivahingon aikana. Siitä ei hänen mukaansa ollut etukäteen keskusteltu Yrityksen B työntekijöiden kanssa, vaan hän vain ”yhtäkkiä pamahti paikalle” ja näiden toimipisteiden työntekijät olivat selvästi negatiivisella asenteella häntä kohtaan. Siellä kollegat eivät välillä edes tervehtineet häntä ja se ei hänen mielestään tuntunut mukavalta.

Hänestä oli ahdistavaa olla töissä kun sai jännittää koko ajan, jopa neuvon kysymistä. Hänen mielestään ei riittävästi kiinnitetty huomiota työhyvinvointiin sinä aikana. Hän olisi toivonut, että esimies olisi edes joskus kysynyt, että miten menee.

Yrityksen A liiketoiminnan myynti uudelle omistajalle, ei ole juurikaan vaikuttanut haastateltavan 3 mukaan työhyvinvointiin. Ainakaan vielä ei voi sanoa sen vaikuttaneen mitenkään, ei hyvällä eikä pahalla. Hänen mukaansa ei ole esimerkiksi pidetty palaveria, jossa vaikka olisi voitu käsitellä asiaa. Hänen mukaansa taas kerran ainoa asia, joka tulee mieleen, on luottamusmiehen lähettämä sähköposti, jossa sanottiin, ettei tarvitse hätäillä. Esimiesten tai johdon puolelta ei kuulu mitään. Toisaalta hänen mukaansa on jo sen verran kokenut, että ei ihan heti hätkähdä kaikkea uutta, ja voi ottaa päivän kerrallaan. Hänen mielestään kaikki on niin suhteellista, toisille samat asiat voivat olla isompia. Toisaalta hän ei mielestään osaa apua edes pyytää.

#### *Miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa?*

Haastateltavan 3 mukaan kuluvan vuoden keväällä oli ensimmäinen kysely hyvinvoinnista sinä aikana kun hän on ollut yrityksessä. Toisaalta siinä ei kysytty hänen mukaansa kuin fyysiseen kuntoon ja tupakointiin liittyvistä asioista eli ei henkisen puolen asioista. Hänen mukaansa olisi hyvä, jos työhyvinvointiin liittyviä kyselyitä, olisi useammin tai säännöllisesti ainakin. Työilmapiiiriin liittyviä kyselyitä on ollut hänen muistikuvan mukaan pari kertaa hänen työuransa aikana firmassa, mutta niiden tuloksia ei ole mitenkään käsitelty työyhteisössä. Hänen mukaansa työhyvinvointia voitaisiin parantaa säännöllisin selvityksin ja niiden tulosten läpi käymisellä. Lisäksi hän mainitsee terveystarkastukset ja pohtii mahdetaanko sellaisia tehdä nykyään ollenkaan. Myös kehityskeskusteluita palaverien lisäksi olisi hänen mielestään tärkeä pitää. Yhden ainoan kerran hänelle on sellainen pidetty ja palavereitakin on hänen mukaansa melko harvoin. Hän näkee nämä ehdottoman tärkeänä asiana sekä työasioiden hoidon että työhyvinvoinnin kannalta.

Haastateltavan 3 mukaan he ovat tähän saaneet työnantajalta liikuntaseteleitä. Sen hän kokee työhyvinvointia parantavana sekä henkisesti että fyysisesti ja hän toivoo, että se tulee jatkumaan. Lisäksi hänestä olisi erittäin tärkeää, että olisi joskus jotain yhteistä viriketoimintaa. Tähän asti heillä on ollut pikkujoulut, mutta uuden omistajan myötä tällaiset määrärahat ovat jäämässä pois. Nämä ovat hänen mukaansa henkisen puolen ja jaksamisen kannalta tärkeitä asioita.



Haastateltavan 3 mukaan tärkeää olisi myös yhteisten pelisääntöjen luominen. On ne hänen mukaansa pariinkin otteeseen luotu, mutta niistä ei kiireessä ehdi pitämään kiinni. Lisäksi vain muutamia tunteja viikossa tekevät työntekijät tuntuvat hänen mukaansa aina olevan pelisäännöistä tietämättömiä eivätkä saa tavaroita oikeille paikoilleen tai muuta sellaista. Nämä säännöt pitäisi hänen mukaansa myös aina käydä läpi uusien työntekijöiden kanssa ja vanhojenkin kanssa aina säännöllisesti. Samoin kuin mitä tahansa muitakin asioita pitäisi käydä hänen mukaansa läpi säännöllisesti, esimerkiksi koulutuksia. Silloin asiat pysyvät mielessä ja kaikilla on varmempi ja parempi olo.

Jos työaikoihin voisi vaikuttaa, niin haastateltava 3 haluaisi säännölliset työajat. Ideaali hänen mukaansa olisi maanantaista perjantaihin kahdeksasta neljään. Kaupan alalla kun se ei kuitenkaan ole mahdollista, niin hän toivoisi edes jotain säännön mukaisuutta. Että olisi vaikka ensin viikko iltavuoroa ja sitten viikko aamuvuoroa. Se helpottaisi myös oman elämän suunnittelua. Samoin, että tietäisi milloin on viikonloppuvapaa, että se vaikka kiertäisi säännöllisesti, eikä tarvitsi aina jännittää sen saamista.

Haastateltava on 41 – vuotias mies, jolla on merkonomin tutkinto markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon puolelta ja lisäksi hänellä on kauppiaskoulutus. Hän on ollut alalla jo 20 vuotta, josta viimeiset viisi vuotta myymäläpäällikkönä ensin Yrityksessä B ja jatkanut sitten Yrityksen B yhdistyksessä Yritykseen A sen palveluksessa.

---

### *Organisaatiomuutokset*

---

#### *Yrityssaneeraus*

Haastateltava 4 ei ole kokenut, että yrityssaneeraus olisi vaikuttanut häneen. Hänen mukaansa aluksi tuntui, että yrityksessä jotain tapahtui ja alkuun tuli paljon tavaraa kun oli vielä rahaa, mutta sen jälkeen tavarantulo loppui. Hänen mukaansa meni kaksi vuotta ja yritys oli vielä pahemmassa kunnossa kuin ennen. Hänen mukaansa yrityksen johto teki, mitä halusi, eivätkä omistajat keskittyneet tarpeeksi yritykseensä. Käytännön työssä saneeraus on vaikuttanut siten, että asiakkaille ei ole voinut tilata tavaraa vaan yritetään myydä pelkästään sitä, mitä hyllyssä on. Asiakkaille jäi hänen mielestään se mielikuva, ettei heillä juurikaan ole myytävää. Hänen mukaansa tulee olemaan haastavaa saada asiakkaat takaisin, esimerkiksi ne asiakkaat, joita heillä oli Yrityksen B aikaan. Se hyöty yrityssaneerauksesta hänen mukaansa oli, että omistajat eivät menettäneet koko omaisuuttaan ja yrityksen toiminta jatkui.

#### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Haastateltavan 4 mukaan Yrityksen B yhdistyminen Yritys A:han oli huono juttu. Hänen mukaansa saneerausliike osti Yrityksen B, eikä mitään uutta tullut kaupassa. Rahaa Yrityksellä A oli vähän enemmän kuin Yrityksellä B, mutta sekä raha että energia käytettiin väärin. Hänen mukaansa ei tehty päätöksiä niin nopeasti kuin olisi pitänyt tehdä yrityssaneerauksessa olevassa firmassa. Hänen mukaansa menttiin yhä kauemmaksi urheilukaupasta.

Omaan työhönsä haastateltava 4 kokee tämän yrityskaupan vaikuttaneen hyvinkin paljon. Aiemmin hän oli myymäläpäällikkönä ja hänellä oli laaja tehtävän kuva, mutta nykyisin hänestä tuntuu, että hän on lähinnä kahvinkeitäjä. Hänellä ei ole vastuuta mistään eikä hänen tarvitse tehdä juurikaan mitään. Aiemmin hän myymäläpäällikkönä muun muassa piti palavereita henkilökunnalle, seurasi myyntejä ja sitten ohjasi myyntiä tarpeen mukaan. Kyllähän tälläkin hetkellä hänen mukaansa seurataan myyntejä, mutta sillä ei käytännössä ole merkitystä kun niihin ei reagoida mitenkään. Hänestä tuntuu että Yrityksessä A tärkeintä on hyllyttäminen ja asiakkaat tulevat sen jälkeen. Heidän työyhteisössään hän on huomannut, että motivaatiotaso on laskenut kaikilla, jotka ovat olleet Yrityksen B aikana töissä.

Haastateltava 4 ei näe Yrityksen B yhdistymisessä Yritys A:han mitään hyvää. Toisaalta jos ei tätä yrityskauppaa olisi tapahtunut, niin hänen mukaansa Yritys A olisi jo mennyt konkurssiin. Yritys A oli hänen mukaansa joskus 90-luvulla, ensimmäisen omistajan aikana, vielä brändiltään hyvä urheiluliike, mutta sen jälkeen alkoi alamäki.

#### *Yritys A:n liiketoiminnan myynti*

Haastateltavan 4 mukaan hänelle on tullut hyvä tunne Yrityksen A liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle. Erityisesti uudesta omistajasta hänellä on positiivinen mielikuva. Hän uskoo tähän hommaan nyt aivan eri tavalla, ja että uusi suunta ja strategia on tulossa. Negatiivisena puolena hän näkee, että urheiluvälinepuoli jää mitä luultavimmin pois ja mennään enemmän muotikaupan suuntaan, urheiluliikkeestä siirrytään enemmän vapaa-ajan ja sportin puolelle. Toisaalta tällä hetkellä kun kaikki tiedottaminen on jäissä, niin hänen mukaansa ei voi olla varma, että miten asiat etenevät. Hänen mukaansa he vain kentällä keskenään spekuloidivat. Jos uusi omistaja aikoo saada homman toimimaan, niin hänen mukaansa täytyy tehdä radikaaleja ratkaisuja, laittaa esimerkiksi osa myymälöistä kiinni ja aukaista sitten vaikka myöhemmin uudelleen. Hän kyllä toisaalta ymmärtää nykyistä johtoa, että sanovat sen minkä tietävät. Mitään epävarmaahan ei kannata kertoakaan, mutta hänen mukaansa pitäisi toisaalta saada kaikki spekulointi pois, jotta voitaisiin keskittyä olennaiseen. Heidän toimipisteessään liiketoiminnan myynnin ansiosta tuntuu, että työyhteisö on selvästi tsempannut ja piristynyt.

Haastateltava 4 näkee muutoksen mahdollisuutena. Muutos luo hänen mukaansa uusia mahdollisuuksia ja lopputulos on siitä kiinni, miten muutos onnistutaan toteuttamaan. Muutosvastarinnan hän näkee kuitenkin myös positiivisenakin asiana, sillä jos sitä osaa hyödyntää, saadaan hyvää keskustelua aikaiseksi ja jokainen saa näkemyksensä esille. Hänen mukaansa muutos saattaa pelottaa ja muutoksista sen aiheuttamista seurauksista on kyettävä keskustelemaan. Jos haluaa kehittyä, on kyettävä muuttumaan. Se että jäädään ”jankkaamaan paikalleen”, eikä yritetä mennä eteenpäin, on hänen mielestään lapsellista. Muutosvastarinta lähtee aina henkilökohtaisista näkemyksistä ja siitä, miten asioita käsittelee. Henkilökohtainen asennoituminen voi olla hänen mukaansa todella jyrkkää tai rakentavaa. Hän uskoo, että esimiestyöskentelyllä on iso merkitys, miten muutosvastarinnasta pääsee yli. Esimiehen pitää yrittää tsempata ja kysellä. Yrittää kehitellä keskustelua niin, että jokainen ymmärtää, mihin ollaan menossa.

Hän huomasi heidän työyhteisössään muutosvastarintaa erityisesti Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han. Iso osa työntekijöistä uhkasi lähteä pois heti myymäläpäällikön vaihdoksen vuoksi. Lisäksi hän huomasi, että osaa myyjistä työnteko ei oikein kiinnostanut ja että he tekivät juuri ja juuri sen mitä piti eivätkä yhtään enempää. Yrityssaneerauksessa närää työntekijöiden keskuudessa hänen mukaansa aiheutti, ettei tavaraa voinut tilata asiakkaille ja että välillä tavarantoimituksissa oli katkoksia. Kun Yrityksen A liiketoiminta myytiin uudelle omistajalle, kaikki ovat hänen mukaansa reagoineet välinepuolen lopettamiseen, se on heille kova pala. Hänen mukaansa kaikki ovat kuitenkin pysyneet positiivisena. Uskoa tulevaan hänen mukaansa luo tieto, että uusi omistaja on iso toimija ja että toimitusjohtajalla on pitkä kokemus urheilukaupasta jälleenmyyjänä. Hänen mukaansa on kuitenkin hyvä, että muutoksia tulee, vaikka ne välillä saattavatkin jännittää. Onhan liiketoiminnan jatkuminen hänen mukaansa aina parempi kuin ”lappu luukulla”.

### *Yrityssaneeraus*

Haastateltava 4 toimi Yritys B:n myymäläpäällikkönä ja hänellä oli jo ennen Yritys B:n yhdistymistä Yritys A:han ”sisäpiirin tietoa”, että Yritys A on yrityssaneerauksessa. Se oli siis hyvissä ajoin hänen tiedossaan. Hänen mukaansa muulle heidän toimipisteensä henkilökunnallehan tieto tuli vasta yrityskaupan jälkeen. Hänen mielestään tilanteesta olisi muutenkin pitänyt tiedottaa heille heti ja kertoa suoraan, mitä se tarkoittaa muun muassa siksi, ettei henkilökunnan tarvitse turhaan jännittää voiko jotain tilata ja niin edelleen.

Haastateltavan 4 mukaan yrityssaneeraus on tarpeellinen jos menoja on enemmän kuin tuloja, jotta saadaan konkurssi estettyä. On hyvä, jos saadaan yrityksen talous tasapainotettua ja saadaan yritystoiminta toimimaan uudelleen terveellä pohjalla. Hänen toimipisteessään saneerauksesta seurasi lähinnä yhteistoimintaneuvottelut ja osalla työntekijöistä väheni tunnit sekä osa irtisanottiin. Hänen mukaansa hän ei saanut tukea esimiehiltään eikä kyllä ole sitä mielestään kaivannutkaan. Toisaalta, hän on aika samalla viivalla nykyisen uuden myymäläpäällikön kanssa, joten hän kokee, että he auttavat toinen toisiaan keskustelemalla. Itse asiassa hän on se, jonka puoleen työntekijät kääntyvät tällaisissa asioissa kun kaipaavat tukea.

### *Yritys B:n yhdistyminen Yritys A:han*

Haastateltava 4 sai tiedon Yritys B:n yhdistymisestä Yritys A:han ennen muita työntekijöitä, sillä hän oli silloin Yrityksen B myymäläpäällikkö. Hän oli mukana kun Yrityksen A edustajat ottivat yhteyttä ja alkoivat esitellä yhteistyökuvioita. He halusivat ensin, että yritykset tekisivät yhteistyötä, mutta erillisinä toimijoina. Myöhemmin Yrityksen A omistajat kuitenkin halusivat ostaa Yritys B:n ja hän oli alusta asti mukana kuviossa mukana. Hänen mielestään ei ollut mitään, mikä olisi pitänyt tehdä toisin. Muille työntekijöille asia esitettiin palaverin muodossa, otettiin aamukahvit ja kerrattiin tilanne, että Yritys A on ostanut Yritys B:n. Hieman epäselväksi heille hänen mukaansa jäi tuleeko uusi yritys toimimaan Yritys A:n vai Yritys B:n nimellä. Kun tilanne ratkesi Yritys A:n hyväksi, olivat työntekijät myrtyneitä. Hän yritti motivoida työntekijöitä ja kertoa uusista tuulista.

Yrityksen B yhdistymisessä Yritys A:han oli haastateltavan 4 mukaan kuitenkin järkeä, jos haluttiin enemmän volyymia. Hänen mukaansa toinen tukee toista. Yritys A oli yrityskaupan aikaan saneeraus- ja Yrityksen B puolelta oli osaamista väline puolelle, minne Yritys A aikoi suunnata. Lisäksi hänen mukaansa Yritys B:n toimintaa ajatellen, saatiin lisää pääomaa. Käytännössä yhdistyminen tapahtui siten, että tehtiin uudet sopimukset ja siirryttiin siten Yritykseen A töihin.

Kun Yritys B yhdistettiin Yritys A:han, oli haastateltava 4 Yrityksen B myymäläpäällikkö. Noin pari kolme kuukautta yhdistymisestä hänen tilalleen yllättäen tuli uusi myymäläpäällikkö. Toinen Yrityksen A työntekijä hänelle kertoi, että heidän toimipisteeseensä tulee sellainen. Hänelle asiasta ei kerrottu henkilökohtaisesti tai ylipäänsä millään tavalla. Haastateltava 4 soitti esimiehelleen eli toimitusjohtajalle, joka oli todennut, että hän tarvitsee apua myymälän johtamisessa. Tästäpä onkin hänelle jäänyt erityisen huono maku kaikkeen kun hänen mukaansa toimitusjohtaja esimerkiksi palkkaa omia kavereitaan. Sitä ennenhän Yrityksen A silloinen ketjupäällikkö ja hänen esimiehensä yritti lähettää haastateltavaa kahteen muuhun eri toimipaikkaan myymäläpäälliköksi, mutta hän kieltäytyi, sillä hänellä oli oma toimipisteensä hoidettavana loppuun. Hänellä ei silloin soinnut kello, että mikä olikaan taustalla ”koira haudattuna”. Hänen mukaansa ei esimiehiltä tukea tullut vaan päinvastoin ”kuraa niskaan”.

#### *Yritys A:n liiketoiminnan myynti*

Haastateltava 4 sai tiedon Yrityksen A liiketoiminnan myynnistä uudelle omistajalle sähköpostin välityksellä, joka oli tarkoitettu avainhenkilöille. Siinä kerrottiin, miten ja millä aikataululla asiasta tiedotetaan lisää. Parin päivän päästä siitä tiedotettiin kaikille ja myös siitä kuka ostaja oli. Asia hoidettiin hänen mukaansa oikein hyvin. Koska sähköpostin tullessa ei kaikki ollut vielä aivan varmaa, oli siitä turha huudella etukäteen enempää, sillä sellainen aiheuttaa hänen mukaansa vain turhaa spekulatiota. Työntekijät ottivat uutisen hänen mukaansa hyvin vastaan. Ilmeisesti vaihtoehtoja uudeksi omistajaksi oli useampia, eli myös rahoitusyhtiöt olivat hänen mukaansa kiinnostuneita. Jos olisi tullut yrityskauppa, niin hänen mukaansa tuskin olisi työpaikkojakaan enää vaan yritys olisi konkurssissa. Nykyinen omistaja osti liiketoiminnan, mutta ei velkoja tai huoltokoneita tai muuta sellaista. Hänen mukaansa toimintaan myymälässä liiketoiminnan myynti ei ole ainakaan vielä alkuun vaikuttanut kovinkaan paljoa. Tavaraa tulee toki hieman eri malliin ja tavara on hieman

erilaista. Haastateltavan 4 mukaan hänen esimiehensä ei ole tukenut häntä mitenkään tässä tilanteessa. "On hän kerran keittänyt kahvit" hän sanoo. Hänen mielestään mennään edelleen samoilla linjoilla, eli he ovat käytännössä tasavertaisessa asemassa. He keskustelevat keskenään näkemyksiään asiasta ja myyjä tarvitsee sitten vähän eri tavalla tukea.

Haastateltavan 4 mukaan johtamiskulttuuri on mennyt huonompaan suuntaan Yrityksen B yhdistyksessä Yritys A:han. Yrityksen B aikaan he keskustelivat paljon ja heillä oli palavereita pari kertaa kuussa. Yrityksessä A palavereita ei ole juuri ollenkaan ja Yritys A:n tapa järjestää palaverit on hänen mukaansa vanhanaikainen. "Esimerkiksi sovitaan, että palaveri on joka toinen torstaiaamu yhdeksältä ja kun on pitkät aukioloajat, niin kaikki eivät pääse paikalle. Ennen meillä järjestettiin palaverit siten, että kun on tasoitusjärjestelmä käytössä, pystyi kaikki työntekijät laittamaan yhdeksäksi töihin ja lyhentämään päiviä, mutta sehän ei Yrityksessä A toiminut. Se on ollut joskus seitsemänkymmentäluvulla ihan kiva kun kaikki ovat olleet yhdeksästä viiteen asti töissä. Ei voi työntekijältä vaatia sellaista motivaatioita, että hän tulee käymään tunnin palaverissa ja lähtee kotiin ja tulee kahden tunnin päästä takaisin. Siinä ei ole mitään järkeä, silloin työntekijä ei voi hyvin. Silloin jää myös palavereista pois ihmisiä. Jos palavereihin osallistuminen on niin sanotusti pakollista, niin miksi sitä tasoittumisjärjestelmää ei voi käyttää. Yhtenä tai kahtena päivänä ollaan kaikki paikalla tai vaikka kerran kuussa on se päivä kun kaikki ollaan paikalla. Nythän meillä ei ole ollut palavereita kuin yksi kahden vuoden aikana tai kaksi." hän sanoo. Yrityksen B aikana kun hän oli myymäläpäällikkönä, heillä oli viikoittain pienempi palaveri ja kerran kuussa isompi, jossa kaikki työntekijät olivat paikalla, jolloin pystyttiin juttelemaan asioista. Yrityksessä A tasoittumisjärjestelmää ei hänen mukaansa toteuteta.

#### *Esimiehen tehtävä*

Haastateltavan 4 mukaan esimiehen tehtävä on miettiä eri vaihtoehtoja, miettiä esimerkiksi, että mitä seuraavaksi tapahtuu ja miten saadaan myynnit nousemaan ja niin edelleen. Muutoksen johtamisessa tärkeintä on yrittää motivoida ja kysellä asioita. Yrittää kehitellä keskustelua niin, että jokainen ymmärtää, mihin ollaan menossa. Jos henkilökunnalta tulee jotain negatiivista, niin ei tuomita vaan hänen mukaansa niistä jutellaan ja yritetään löytää positiivinen ratkaisu. Esimies kertoo ajoissa kaikille ja näyttää omalla esimerkillään, miten toimia. Hän vastaa kysymyksiin ja pitää palavereita ja kehityskeskusteluja. Hän kertoo asioita myös ylöspäin. Päivittäinen "tsemppaus" ja toisten mielialojen lukeminen on tärkeää.

Haastateltavan 4 mukaan, Yrityksen B strategia aikanaan oli hänelle hyvin selvillä. Samoin Yrityksen A strategia tuntui aluksi hyvin selkeältä, mutta hänestä tuntui pian, ettei johdolla itsellään ollut halua sitä noudattaa. Puoli vuotta meni ja hän näki Yrityksen A aikana, ettei visio ikinä tule toteutumaan. Nyt liiketoiminnan myynnin jälkeenhän ei ole vielä mitään tietoa uudesta strategiasta, mutta se varmasti selvinnee aikanaan. Nyt keskitytään hänen mukaansa siihen mihin voidaan.

### *Tulevaisuus*

Haastateltavan 4 mukaan Yritys A:n tulevaisuus uudenkin omistajan mukana olosta huolimatta tulee olemaan tiukka. Se ei tule missään nimessä olemaan helppo, sillä kilpailu alalla on hänen mukaansa kovaa ja jotenkin pitäisi pystyä erikoistumaan. Oman toimipisteensä tulevaisuudesta hän ei pysty sanomaan muuta kuin että pysyy ainakin vuoden eli sen aikaa, että saavat kaikki sukset myytyä pois. Heillä on päättymässä liike-tilan vuokrasopimus ja liiketila on liian suuri, vanha ja huonokuntoinen uuden omistajan tarpeita ajatellen.

Haastateltavan 4 mukaan muun muassa yhteistoimintaneuvottelut olisi pitänyt aloittaa heti kun Yritys B yhdistyi Yritys A:han ja sitä hän odottaa myös tässä kun siirryttiin uuden omistajan ohjaukseen liiketoiminnan myynnin myötä. Jos uusi omistaja aikoo saada hänen mukaansa toiminnan terveelle pohjalle, niin huonosti toimivat toimipisteet pitäisi muun muassa lakkauttaa heti.

Uuden omistajan koko konsernin tulevaisuuden haastateltava 4 kuitenkin näkee hyvänä, sillä heillä on vankka kokemus ja hyvät toimintakanavat. Heillä on laaja oma tuotanto ja sitä myydään maailman laajuisesti. Heillä on sekä maahantuonnin että jälleen myynnin puolelta kokemusta vuosia. Haastateltava 4 toivoo, että hänellä olisi tulevaisuus yrityksessä ja että se olisi nykyistä haastavampaa työtä.



Haastateltavan 4 mukaan työhyvinvointi merkitsee ennen kaikkea henkistä hyvinvointia. Työhyvinvointi on hänen mukaansa kaiken hyvinvoinnin summa, eli olet fyysisesti kunnossa ja sinulla on henkilökohtainen elämä kunnossa, jolloin sinulla voi olla myös töissä kivaa. Eniten hänelle merkitsee se, että on mukava lähteä töihin ja että työkaverit ovat mukavia.

Haastateltava 4 muistaa, että Yrityksen B aikana heillä oli erityisen hyvä henki, puhallettiin yhteen hiileen. Se oli omaa luokkaansa. Mitään erityistä ei hänellä tule mieleen, että olisi ollut huonosti. Aina toki pieniä asioita tuli, mutta ne korjattiin. Mieleen on jäänyt ainoastaan taloudellinen tilanne, että kun se ei ollut niin ”häävi” niin se saattoi vaivata.

#### *Työhyvinvointi organisaatiomuutosten aikana*

Haastateltavan 4 mukaan yrityssaneeraus ei vaikuttanut ainakaan hänen työhyvinvointiin. Yrityssaneeraus on hänen mukaansa osa normaalia kaupankäyntiä ja bisnestä eikä siinä hänen mukaansa ole mitään henkilökohtaista. Ei siinä haluta kenellekään pahaa, vaan hyvää. Yrityksen puolelta työhyvinvointiin ei kuitenkaan kiinnitetty tarpeeksi huomioita. Hänen mukaansa esimerkiksi palavereita ei pidetty ollenkaan ja ihmiset eivät osanneet käsitellä asioita ja tunteita uuden myymäläpäällikön kanssa vaan he tulivat puhumaan asioista hänelle.

Kun Yritys B yhdistyi Yritys A:han, niin aluksi työhyvinvointi oli haastateltavan 4 mielestä oikein hyvää, mutta melko pian hänestä itsestään tuli ”kahvinkeittäjä” ja se vaikutti hänen työhyvinvointiinsa merkitsevästi huonoon suuntaan. Hänestä tuntui, ettei häntä tai hänen tekemistään arvosteta. Vaikka ylempää sanottiin, että ei hätää, olette samalla viivalla, niin olihan se myymäläpäällikön paikalta syrjäyttäminen niin iso henkilökohtainen loukkaus, että ei siitä oikein toivu. Hänelle tilanne kaiken lisäksi tuli täytenä yllätyksenä, mutta lopulta he saivat ylemmän tahon kanssa sopimuksen aikaiseksi ja siitä ei ole sen koommin keskusteltu.

Kun Yrityksen A liiketoiminta myytiin uudelle omistajalle, niin se on vaikuttanut sekä häneen sekä myös muihin työntekijöihin piristävästi. Sen kummemmin siitä, miten uusi omistaja työhyvinvoinnista tulee huolehtimaan, hän ei osaa vielä sanoa. Ainakaan tällä hetkellä siitä ei ole huolehdittu millään tavalla kuten ei aikaisempienkään muutosten aikana.

#### *Miten työhyvinvointia voitaisiin parantaa?*

Haastateltavan 4 mukaan yhteistä ”fiilistä” on vaikeampi saavuttaa isossa yrityksessä kuin pienemässä. Esimerkiksi Kehityskeskustelut ja palaverit ovat hänen mukaansa hyviä työhyvinvoinnin parantajia. Henkisellä puolellahan moni asia lähtee lähiesimiehen kyvyistä toimia yhteishengen luojana. Mikään ”päivähoitopaikkahan” työpaikka ei ole hänen mukaansa ole, tietyt rajat pitää olla ja rajat tuovat selkeyttä työskentelyyn. Kuitenkin hän perään kuuluttaa avoimuutta esimerkiksi viestintään, mutta myös että spekulatiot lopetettaisiin ja huhuilta ”katkottaisiin siivet” hetimiten.

Käytännössä työhyvinvointia parantaisi haastateltavan 4 mukaan oikeanlainen työvaatetus, jonka työnantaja voisi tarjota työntekijälle. Työhyvinvointia voisi parantaa myös harrastamalla yhdessä työyhteisön kanssa. Hyvää tekevät hänen mukaansa myös erilaiset virkistystapahtumat työntekijöiden kesken, vaikka edes muutaman yksikön voimin, kuten Yrityksen B yhdistyessä Yritys A:han. Toki kyseinen tapahtuma oli hänen mukaansa täysin työntekijöiden aloitteesta toteutunut tapahtuma. Liikuntaselit hän näkee myös tärkeänä työhyvinvointia tukevana asiana, sillä se auttaa sekä henkiseen että fyysiseen jaksamiseen ja hän toivoo, että se etu jatkuu uuden omistajan aikana. Hänen mukaansa työntekijät voivat vahvistaa työhyvinvointiaan muun muassa kulkemalla työmatkat joko kävellen tai polkupyörällä.